

Гектор Задиоров  
**Тизерики**



Юрий Наврузов  
**Задирики**



*Хотите узнать, как добиться улучшений? Научитесь задавать провокационные, задиристые вопросы и находить на них ответы!*

*Перед вами — сборник памфлетов и эссе в стиле harsh-менеджмента на злободневные темы о разных сторонах деловой жизни: об организациях и работе, об отношениях и субординации, о бизнесе и бизнесменах, начальниках и подчиненных. Памфлеты ироничны, сатиричны и полемичны. Они написаны о каждом из нас — провокационно и нелюбезно, как на приеме у врача или при просвечивании рентгеном. И всегда — точно в цель!*

*Книга предназначена вдумчивому и волевому читателю: именно он примет на вооружение принцип авторов книги, Гектора Задирова и Юрия Наврузова, *iustus via est* — только так, как есть. И этот принцип из ключа к познанию сути вещей станет основным жизненным кредо.*

*«Тизерики задирики» являются смысловым продолжением книги «Принудительный менеджмент а-ля Макиавелли, или Правдивые наставления директору» и входят в библиотеку harsh-менеджера.*

# **Введение. Что такое Тизерики, или Как настроить себя на восприятие бизнес-памфлетов?**

Разработка инструментов и методов управления в стиле *harsh* привело нас к рождению и нового формата деловой литературы — Teaser-ики. Это короткие бизнес-памфлеты, написанные провокационно и остро на злободневные темы, обличающие зашоренность и бездумное следование ранее кем-то насаженным нормам. Такого типа сатирическое творчество знакомо большинству мыслящих людей. Оно охватывает нас каждый раз, когда что-то достает настолько, что терпение лопается и волны сатиры, иронии и возмущенного сарказма в буквальном смысле выплескивают на слушателя словесные потоки возмущения. И мы иронизируем над кретинизмом некоторых организационных правил. Разносим в пух и прах предложенную неумехой начальником схему расчета премии. Злимся на непонятливых соратниках и упрямых подчиненных. Удивляемся тривиальности прочитанных рекомендаций, сформулированных автором с претензией на открытие. Корим себя за «юмор на лестнице», когда самые убийственные аргументы приходят в голову с запозданием.

Вам в руки попался сборник таких памфлетов. В нем есть своя структура. Однако, нет никакой необходимости знакомиться с ними в какой-то строгой последовательности. Поэтому, первый совет — выбирайте для первого прочтения то, что зацепит вас в наибольшей степени. Это значит, что затронутая в памфлете тема является «больной» и для вас. Так давайте позадаем вопросы друг другу и порассуждаем вместе!

И второе соображение. Рекомендуем читателю вспомнить состояние «спортивной злости» по самому последнему поводу, например, натолкнулись на барьеры, но требуется собраться и их преодолеть. Чувствуете, как упрямо поджимаются губы, твердеет линия подбородка, прищуриваются глаза, сердце начинает стучать быстрее? Да, это оно! Здоровая толика озлобленности на несовершенство офисной жизни будет весьма кстати при чтении памфлетов. Надеемся, что в некоторых местах авторский сарказм и нелитературный сленг вызовет у вас улыбку — мы стремились и к этому также. Ведь зачастую не следует слишком серьезно воспринимать проблемные ситуации — играя можно их быстрее и легче разрешить. Недаром авторитетные специалисты говорят, что вся наша жизнь — это увлекательная игра!

Содержательного и приятного вам прочтения!

*Авторы.*

*Киев, февраль 2014.*

# Глава 1. Об акционерах

## 1. Who is акционер?

*Кто он? Заботливый родитель или жестокий рабовладелец? Генератор бизнес-спермы, рассеивающий бизнес-бастардов по ареалу обитания, или суррогатная мать, вынашивающая свой плод на продажу?*

Зарождая бизнес, человек преследует исключительно личные, эгоистические и меркантильные цели: зарабатывать денег больше, чем вкладывать, стремясь принудить других выполнить нужную для себя работу.

При всей внешней привлекательности, роль акционера сопровождается массой негативного воздействия. Нравится ли вам спокойно смотреть, как ваши наемные работники гробят дорогостоящее имущество, купленное за ваши деньги или под ваши гарантии? Легко ли слушать нудные презентации и делать вид, что ты от них в диком восторге? Как сдерживать себя из последних сил, очередной раз поясняя тупице-исполнителю что именно вы хотите чтобы он или она сделали? А вдруг поддадитесь моде и наберете в штат выпускников бизнес школ, как будете жить рядом с их лощеной бизнес-образованностью? И не покажется ли вам тонкой насмешкой такие диалоги

умников:

— Ну, как у тебя ебитда? Растет? За установленные маргинсы вышла?

— Соу-соу, инкризится помаленьку, но наш си-фэ-о таким трендом не доволен...

— Значит, ануальный бонус накрывается териблом? И прощай тим-митинг в Турции?

— Не спид-апъ, плз, еще есть немного тайма для импрува... вот закроем последний квартал, сведем все баланс-шиты, тогда и наступить полная клиаренс...

Ведь из всего диалога вы сможете понять только про обещанный вами в начале года командный семинар на выезде, в Турции, но чем он накрывается, и он ли — так и останется для вас загадкой...

Вечерами индивидуального просветления под руководством персонального и жутко дорогого коуча вы будете пытаться если не усвоить, то хотя бы механически запомнить что-то вроде такого «Говорили когда-то с мотивейтед рекламщиками, которые заточены на таргеты и кейпий своих кастомеров? Или с людьми других спешизелитиз, которые очень скиллфул в своем проджектменеджменте, сейлах и достижении ки плэнз своего лоукал интерпрайза? Это хоррибл!»

Как со всем этим справиться? Правильно,

только так — держать всех в страхе наказания и увольнения, демонстрировать высокомерие рабовладельца и отводить душу ежевечерними походами в дорогущие рестораны. И так всю жизнь. Сможете держать такую роль?

### **Задирики:**

- *Хотите ли вы побывать в роли акционера? Подумайте еще раз. И еще... Ну и каков будет ваш ответ?*

- *Уверены, что вам хватит цинизма, изощренного маккиавелизма и актерского мастерства для роли акционера?*

- *А может все-таки в офисный планктон податься? С мелкой рыбешки начать, да и расти себе понемногу, формируя и расширяя зону личного комфорта? В которой понемногу-почуть-чуть можно и доходец кое-какой замутить? Личный, как маленький ручеек от финансовой реки акционера, в свой карман... Так каков будет ваш ответ?*

## **2. Что такое обязанность акционера или владельца бизнеса?**

Понятия «обязанность» и «акционер\владелец» не совместимы друг с другом, как бы вас не пытались убедить в обратном... И если вы соприкасаетесь с акционерами по службе,

*и по каким-то вопросам надейтесь на их помощь в выполнении сложных и важных заданий, то побудить их вам помочь сможет какой угодно мотив, кроме их чувства обязанности сделать это.*

Увидев однажды книжку с такими словами в названии, я задумался — а можно ли действительно совместить понятия «владеть» и «быть обязанным»? А потому решил ознакомиться с позицией автора по этой теме. После прочтения текстов и прослушивания выступлений пришло понимание, что автор в большей степени рассматривает функции владельца\акционера и сравнивает их с функциями директора. Но при этом не говорит о том, в чем же заключаются обязанности владельца или акционера какой-то компании, и что именно его обязывает, то есть — принуждает, заставляет или побуждает, мотивирует, эти самые обязанности исполнять.

Поэтому мне самому пришлось поискать ответ на вопрос — а есть ли у владельцев компаний или акционеров бизнеса какие-либо обязанности по отношению к компании или бизнесу, и если есть, то в чем они заключаются? Может ли, к примеру, директор как элемент регулярной системы управления надеяться на то, что акционер или владелец его компании, выполняя определенные обязанности, сделает что-то или воздержится сделать другое, другими словами, может ли



директор прогнозировать поведение акционера\владельца как влиятельного органа жизнеобеспечения компании?

Поразмыслив, я вынужден был прийти к удивительному в своей парадоксальности выводу — по отношению к создаваемому юридическому лицу (компании, бизнесу) равно как и к сотрудникам, нанимаемым для работы в юрлице, его учредитель (владелец, акционер) никаких обязанностей не имеет. Другими словами, нет никаких принудительных сил или побудительных мотивов, обязывающих учредителя (владельца, акционера) к определенным действиям. Видимо, в этом и заключается пикантная привлекательность заниматься бизнесом — избегать бремени обязанностей!

Будем мыслить логично. Словари дают такие определения: обязанность, синоним «долг» — это набор безусловных действий (или бездействий), которые выполняются в связи с требованиями общества, закона или внутренними побуждениями, моральными нормами. Следует согласиться, что ключевыми в этом определении являются слова «безусловных» и «требованиями», «побуждениями». Ведь если бы действия осуществлялись при определенных условиях, то о какой обязанности их выполнять можно было бы говорить? А если требования\побуждения таковы,

что их можно проигнорировать, не заметить, отмахнуться, то как они смогут способствовать осознанию наступления обязанности? Следовательно, если не наблюдаются «безусловные», то есть без ссылки на любые условия, действия в ответ на «требования» или «побуждения», то такого человека нельзя назвать обязательным — он не обязан действовать и все!

Теперь рассмотрим, какое это имеет отношение к владельцу\акционеру? Для этого выделим три ключевых этапа: этап создания, учреждения, становления компании, этап развития компании, этап ликвидации компании.

На первом этапе учреждается юрлицо, которому по замыслу учредителя суждено впоследствии превратиться в преуспевающую

компанию. Для этого учредитель, он же владелец или акционер, в единственном лице или в партнерстве с единомышленниками, вкладывает свои ресурсы (денежные, чаще всего, интеллектуальные, реже, а также другие) в выполнение формальных процедур подготовки и регистрации устава, аренды\приобретения помещений и других необходимых активов. Что им или ими движет? Обязанность? Нет. Его или их действия обусловлены побуждением или просто заработать денег больше, чем вложили, или, чуть

сложнее, заработать и принести какую-то пользу кому-нибудь. Такими рассуждениями я пришел к выводу, что на первом этапе владелец или группа учредителей\владельцев никому и ничем не обязана, разве что — в рамках формальных требования устава — обязаны оплатить долю в уставном фонде, подчиняться решениям высших органов юрлица и способствовать достижению целей юрлица. Масса примеров из жизни показывают, что учредитель не обязан выполнять и формальные требования устава. В результате, скажем, партнерство из трех владельцев распадается до двух, а затем и до одного. Да и примеров, когда учредитель бросает регистрируемое юрлицо на произвол судьбы, или в лучшем случае продает его с убытком для себя и со словами «уф, наконец-то», более чем достаточно. Так что и формальные требования устава, как видим, не обуславливают «безусловных» действий, то есть — не формируют у владельца ни «долг», ни «обязанность».

На этапе развития компании все выглядит сложнее: нанят персонал, куплены или арендованы необходимые производственные ресурсы, заказана и оплачена реклама и много чего другого сделано и делается в компании. И очень часто — не без непосредственного участия владельца или акционеров: они утверждают цели и задачи, планы

и отчеты, дизайны и макеты, и даже тестируют на себе продукты или услуги, которыми стремятся завоевать рынок. Все это так. Но что движет, что обуславливает действия владельцев\акционеров? Обязанность?

Давайте рассуждать. Что делает их действия «безусловными», то есть обязательными быть выполненными? Должностные инструкции и регламенты, которые зачастую они сами и утвердили? Нет. Обязательства перед директором, или высшим руководством компании в сроки рассмотреть и утвердить предоставленные документы? Нет. Моральные соображения типа «мы в ответе за тех, кого ... учредили и наняли на работу»? Снова нет. Так что же? Есть обязанность у владельца на этом этапе развивать компанию, или нет? Чем объяснить неодинокие случаи, когда разработанные стратегии, планы, концепции продуктов, согласованные решения по открытию региональных офисов, подобранные на вакансии сотрудники и много чего другого ждет не дождется, когда «их величества» владельцы\акционеры «не соизволят» рассмотреть, утвердить, принять и тому подобное. Чем, спросим себя, руководствуется владелец\акционер, когда оставляет компанию на голодном финансовом пайке, выводя свои дивиденды, или просто необходимые суммы, в первоочередном порядке? Чем угодно, но только не

обязанностями. Таким образом, логика показывает, что и на этапе развития компании у владельца нет никаких обязанностей по отношению к ней.

Как бы там все не развивалось, но с неизбежностью солнечного заката приходит время закрываться. Есть ли на этом этапе обязанности у учредителей? Казалось бы, есть закон, инструкции, регламенты, налоговая, в конце концов, которая требует, предписывает и контролирует. И если юрлицо в должной мере не закрыто, то учредителей будут донимать запросами, вопросами и даже допросами. Что делает учредитель? Находит разные способы и лазейки избавиться от докучливых налоговиков ради собственного спокойствия. Целесообразно подчеркнуть — не по обязательству, а ради спокойствия.

Подытожим. Владелец\акционер компании никаких обязанностей не несет. Следовательно, его действия, равно как и бездействия, диктуются чем угодно, но только не обязанностями.

Чем же? Чем правильнее отвечают на этот незамысловатый вопрос акционер и директор, тем меньше возникает между ними потенциальных проблем и противоречий.

Барин, господин, хозяин, глава, патрон, повелитель — вот синонимы слова «владелец». Все эти слова не согласуются с понятием «обязан», они из другого смыслового ряда: барин — барствует,

господин — господствует, хозяин — хозяйничает, глава — главенствует, патрон — патронирует, повелитель — повелевает. И никто из них ничем не обязан рабам, которыми владеют. Кто мыслит себя владельцем-барином, автоматически видит окружающих рабами.

Совет акционеру\владельцу: стремиться повысить свой авторитет в кругу работников, называя себя «владельцем», равнозначно желанию рабовладельца возбудить к себе любовь рабов. Подумайте над этим...

Совет директору: ориентироваться на «обязанности» акционера\владельца как на побудительную силу его предсказуемого поведения следует примерно так же, как за миражом в пустыне найти колодец. Знаете такие случаи?

### **Задирики:**

• *Думаете легко нести бремя обязанностей? Отвечать за нанятый персонал и используемую технику и технологию? За безвредность выпускаемой продукции? Быть обязанным всем и каждому — легко?*

• *Вот вы, как владелец собственного бизнеса, стремитесь его развивать и укреплять, ведете конкурентную борьбу и соревнуетесь с покупателями за предпочтения, контактируете с госорганами и выдерживаете наезды, и многое другое еще делаете... Почему? Потому что вы*

*чувствуете свою обязанность это делать? Или есть более естественные мотивы?*

• *А может, созданный вами бизнес обязан вам лично, и членам вашей семьи, и другим лицам юридической и физической природы, которые вы укажете? Может ваш бизнес — это некая скатерть-самобранка, магический кристалл желаний и отражающий щит в одном лице?*

### **3. Что такое бесконтрольный бизнес-кошелек?**

*По каким критериям инвестируют деньги в новый проект? Канонический ответ известен: IRR, NPV, DPP и им аналогичные. Однако, на самом деле — по критерию кэш-фло, причем — неучтенному!*

Представьте себя в роли разработчика инвест-проекта, с которым вы приходите к потенциальному инвестору. Вот вы с пеной у рта и листами Excel в презентации убедительно, как вам кажется, доказываете, что IRR намного больше банковского процента, NPV настолько далек от нуля, что многократно обогащает карман инвестора, а DPP значительно меньше принятых в отрасли количества лет. Припоминаете? И вспомните, как бываете удивлены отказом с невразумительными пояснениями и аргументами. Например, такими — меня лично вы не убедили ...,

а моя чуйка говорит «нет»? Или такими — все это теория ...? Вспомнили?

А все почему? Потому, что ваши как аналитика критерии оценки не совпадают с критериями инвестора. Думаете по причине, что наш инвестор не всегда понимает значения IRR, NPV, DPP? Такое, разумеется, бывает, но не это главное! Ведь наш отечественный инвестор мыслит категориями «вложение максимально отсрочить, а извлечения — приблизить». Поэтому, дисконтирование рассматривается им как «научнообразный развод» чтобы деньги взять сегодня, а отдачу на них получить ... даже не завтра! И одобрение получают только те проекты, которые ясно показывают, в каком размере и какими механизмами кэш-фло будет выводиться из бизнеса на разные цели, в первую очередь — на личное потребление. Ведь это только в «цивилизованных европах» семейный бизнес строится для передачи дела новому поколению. У нас же — для обеспечения потребностей семьи сегодня и по максимуму! Да еще, чтобы этому никакой кризис не грозил!

Думаете, что такое невозможно на практике? Отчего же! Речь идет об отечественном открытии — создании уникальной бизнесмодели, которой не только не страшны кризисы, а наоборот — даже крайне желательны для поддержания самое-себя.



Эта модель называется бизнес-кошелек. Особая его привлекательность заключается в том, что он неподконтрольный!

Справедливости ради следует уточнить — почти. Почти неподконтрольный. Потому что, какой ни какой, но со стороны контролирующих-проверяющих-лицензирующих и прочих «...щих» органов досмотр все-таки есть. Однако, при изворотливости наших то предпринимателей и хаотически спутанном законодательстве да не договориться со смотрящим от этих «...щих» ... Легко!

Дадим корректно-научно-методическое определение такого бизнес-кошелька: любой легальный бизнес, который генерирует неучтенный (или слабо учитываемый) кэш-фло. На деловом сленге — нал.

А вот и примеры. Среднего размера горно-лыжный комплекс по самым скромным оценкам генерирует 4–5 тысяч евро в день. Слабо-учитываемого кэш-фло. То есть налички. Что позволяет собственникам-акционерам и\или приближенным\доверенным лицам без проблем раз в месяц изымать из этого кошелька 2–3 кратный дневной денежный поток на, как это эвфемически обозначается во внутренней документации, личные потребности Барина Пановича Власныка. Конечно, тем самым заставляя официальных работников,

нанятых для обслуживания такого бизнес-кошелька, как то, бухгалтеров-аудиторов, финконтролеров-инспекторов, юристов-кадровиков, придумывать, как проводить эти изымания в официальной документации. Но кого это беспокоит — ведь именно для обслуживания собственника\акционера эти люди и наняты на работу!

Разумеется, такие изымания делают бизнес-кошелек официально не- или малорентабельным, а зачастую — просто убыточным. Так это даже и хорошо: появляются доп-аргументы в общении с представителями «-щих» органов. Дескать, еле-еле сводим концы с концами, какая уж тут прибыль и налоги ... Да, кстати, а вот и кризис подоспел — вообще прибыль всю съел! Кризис — замечательная вещь, ведь за него можно спрятать все изымания. Поскольку личные потребности барина, пана и власныка удовлетворяются в первую очередь ... А кто проверит, сколько лыжников на самом деле спускались вчера, сегодня или спустятся завтра? Да никто! С такой же интонацией, с какой отвечал почтальон Печкин на вопрос «кто там?», помните?

Хотите еще примеры? Пожалуйста! Рынок, или в простонародье — базар. Недавно ставший публичным скандал, разразившийся на одном из

малоизвестных столичных базарах, ярко продемонстрировал возможность бесконтрольно-многолетние рыночные сборы превращать в налог, изымаемый в интересах власника (в основном) и «-щих» органов (частично), обеспечивая тем самым бизнес-кошелек в объеме 3–4 тысяч евро ежемесячно. Мало? Так уплотните арендаторов! К этой же категории относятся разного рода автосервисы, как то СТО, пит-стопы, мойки. Сюда же — стоматологические клиники, коллекторские компании для выбивания долгов, лесозаготовка и переработка, разного направления церкви и секты, ломбарды.

Вот еще пример. Теперь из крупного бизнеса. Как вы думаете, по каким причинам такой популярностью у наших акционеров-собственников пользуется сектор АПК, который во всем мире считается одним из самых тяжелых? Для чего они стремятся скупить как можно больше земли? Ведь сама по себе она не есть активом? Правильно, потому, что земля позволяет создать для ее владельцев бизнес-кошелек, причем огромных размеров! Поди проверь количество реально внесенных гербицидов-удобрений и сопоставь его с указанным в затратах? Да и урожайность — тоже весьма приблизительная цифра, которую не так уж сложно и занижить по сравнению с реальными. Вот и получили условно убыточный агро-бизнес, который

тем не менее является лидером в M&A. А почему? Потому, что готовый бизнес-кошелек огромных размеров всем нужен! А если его еще и правильно преподнести на фондовый рынок, то ... Дух захватывает!

Ведь в чем состоит реальная привлекательность так называемого IPO? Думаете в желании власныков потешить свое самолюбие знанием, во сколько рынок оценил стоимость их активов? Отнюдь! Ведь мы уже договорились, что такие «научообразные разводы» в их среде не котируются. Тогда что же? Остается только легальная возможность вывести большую часть продаж от размещения на офшорно-личные счета, создав тем самым огромный и легальный бизнес-кошелек уже за пределами первоначальной юрисдикции. Кстати, повальное стремление в офшоры обусловлено не выходом из-под давления налогового пресса — это только предлог. Под этим предлогом создаются бизнес-кошельки!

Что из всего сказанного следует? Какие выводы\рекомендации? Вот они.

Рекомендация для разработчиков инвест-проектов: яркие презентации с красивыми значениями IRR, NPV, DPP оставьте только для «покрасоваться-среди-своих» на разного рода форумах и конференциях, и напрочь о них

забудьте, когда готовитесь к встрече с реальным нашим инвестором — только убедительная демонстрация характеристик бизнес-кошелька может позволить вам стать руководителем такого проекта, благодаря чему можно и свой бизнес-кошелечек занять!

Рекомендации инвесторам: не дайте запудрить себе мозги наукообразными разводами с помощью заумных IRR, NPV, DPP, которые, как правило, всегда остаются только на бумаге и имеют цель выкачать из вас побольше денег, твердо стойте на позициях «сегодня и по максимуму», и для отказа чересчур уж настойчивым разработчикам используйте следующий неубиенный аргумент — мою чуйку вы не переубедили!

### ***Задирики:***

- *Хотите стать инвестором? А научились уже тратить 5 тысяч евро в месяц? Или думаете, что это простое занятие — раз плюнуть?*
- *А может все-таки в инвест-аналитики? А сможете забыть умничания с этими самыми IRR, NPV, DPP, а просто найти, где и как соорудить бизнес-кошелек?*

## **4. Что такое предательство в бизнесе?**

Предательство — это вопрос даты. Вовремя предать означает просто предвидеть.

## Талейран

*Как правило, клеймо предателя в деловых отношениях стараются приклеить тому, кого, сознательно или нет, но хотели втемную использовать, кинуть, обмануть.*

Поводом задуматься о феномене предательства и разобраться в определениях послужили несколько бесед, выдержки из которых в форме диалогов я приведу ниже в качестве иллюстрации к последующим рассуждениям.

\* \* \*

Из беседы акционера одного среднего по размеру бизнеса со своим другом:

Акционер: — Представляешь, он меня предал, кинул, можно сказать. Написал заявление об уходе в самый неподходящий момент — я как раз нашел потенциального покупателя на свой

бизнес, а он мне портит всю картину своим уходом, Иуда ...

Друг: — Я не понял, о ком ты говоришь? О своем директоре, да? Он же был твоим доверенным лицом ...

Акционер: — О нем, предателе, а о ком же? Сколько я для него сделал? И вот его черная благодарность?

Друг: — А он знал о твоих переговорах по продаже бизнеса? И вообще, с чего ты решил выходить из дела?

Акционер: — Его это не касается, это мой вопрос. Знаешь, надоело уже все, хочется спокойной жизни ...

\* \* \*

Из беседы двух членов совета директоров по поводу уволившегося гендиректора:

Первый: — Жаль, что он уволился. С ним было хорошо, надежно ... Чувствую как будто меня предали ...

Второй: — А я бы на его месте поступил так же. И не сидел бы сейчас без премий и надбавок только потому, что наш акционер вместо утверждения разработанной стратегии роста решил все деньги вложить в политику. Вот уж кто предатель ... своего бизнеса!

\* \* \*

Справедливости ради должен уточнить, что приведенные выше диалоги не касаются одного и того случая. Я просто стал их свидетелем и запомнил в связи с полярными причинами применения термина «предатель». Несмотря на то, что эти диалоги происходили с интервалом в несколько дней, в моем сознании они наложились, как будто бы касались одного и того же человека. Это и послужило началом размышлений. И вот их

итог.

Как это ни покажется странным на первый взгляд, но словари и интернет дают весьма небогатую пищу для размышлений на тему предательства вообще. Если обобщить те крохи информации, которые можно собрать, то предателем предлагается называть такого человека, который нарушил верность кому-то или чему-то. Следуя этой логике, предательство — это нарушение принятого или возложенного обязательства или долга.

Все без исключения источники приписывают негативный оттенок предательству как поступку и предателю как человеку, его совершившему, очень часто нарекая такого человека нарицательным именем Иуды. Отсюда — и негативный синонимический ряд: изменник, отступник, веролом, ренегат.

Зрелые же и непредвзятые размышления позволяют, между тем, прийти к другим выводам и свидетельствуют о противоположных оценках.

Понятие «предательство» неприменимо к индивиду. Невозможно предать себя. Можно говорить об изменениях в собственных предпочтениях, критериях оценок и суждений, но это скорее свидетельствует о развитии индивида, чем о его «предательстве» прежних предпочтений или оценок. Рассмотрим простой пример. Человек



был вегетарианцем, а потом, попробовав мяса, отказался от столь радикальной оценки и стал есть все. Должен ли он назвать себя «предателем»? Нет, он просто перешел на другую ступень своего развития. Следовательно, вывод № 1: применить в отношении самого себя понятие «предательство» человек не может.

В то время как его окружение может трактовать — и трактует! — новые действия человека как предательство. Рассмотрим тот же пример. Единомышленники-вегетарианцы осудят поведение человека, решившего есть мясо, назовут его отступником, а более радикальные — даже предателем. На каком основании? Только на том, что их ожидания в отношении этого человека — что он останется приверженцем вегетарианства — НЕ совпадут с его действиями. Следовательно, вывод № 2: окружающие могут применить понятие «предательство» в случае отклонения вашего поведения от принятых в этом окружении норм.

А что такое нормы, принятые в некотором сообществе? В общем случае это то, что отличает данное сообщество от других. Например, сообщество вегетарианцев отличается своей приверженностью к растительной пище. Сообщество маркетологов — приверженностью к ярким и звучным проектам. Сообщество акционеров — стремлением получить больше

вложив меньше.

Соответственно, следование норме, например, приверженности к растительной пище — считается приемлемым поведением в среде вегетарианцев, более того — оно культивируется и поддерживается разного рода идеологическими инструментами влияния. Аналогично — на сообщество маркетологов влияют примерами ярких рекламных компаний. А на сообщество акционеров — примерами тех, кто смог вложить «почти ничего», а получить

«почти все».

Вот наконец-то мы и подошли к главному: окружение индивида влияет на него, подчиняя или побуждая подчиняться определенным нормам в действиях и мыслях, а если индивид осмеливается сбросить узы этого влияния, то окружение, защищая себя и лояльных к себе членов, немедленно называет такого индивида предателем, отступником, вероломом, отщепенцем. Кстати, знаете, в чем проявляется шокирующее двуличие любого сообщества? В том, что приветствуя нового члена, оно предпочитает не задаваться вопросом, какое окружение тот покинул ради перехода в их ряды! А уж тем более не называет его предателем или отступником того окружения. Наоборот, его поступок могут оценивать словами типа «новообращенный», «принял правильное решение»,

«воспринял истину» и тому подобными. Следовательно, вывод № 3: окружение индивида вначале привлекает его в свои ряды, подчиняя или побуждая подчиняться, манипулируя и зомбируя, принуждает действовать в соответствии со своими ожиданиями, а в случае нарушения ожиданий — всячески поносит индивида, навешивая ему ярлыки типа «предатель или отступник».

Подведем итоги. С точки зрения индивида, не закаменевшего, а развивающегося, любые оценки в предательстве в его адрес со стороны любых сообществ есть не что иное, как признание сообществом факта развития индивида и, одновременно, своего бессилия удержать развивающегося индивида в рамках своих закаменелых норм. Следовательно, если кто-то слышит в свой адрес обвинение в предательстве, то этому следует радоваться как лишнему подтверждению избавления от сдерживающих пут подчинения и манипулирования. А если представитель какого-то сообщества осмеливается давать оценки типа «предатель или отступник», то в первую очередь он тем самым расписывается в собственном бессилии оставаться привлекательным.

В примере с вегетарианцем, развитие у человека вкуса в направлении потребления мясных блюд не означает его предательства сообществу

вегетарианцев, а свидетельствует, что он вырос из рамок этого сообщества.

А что же можно сказать о предательстве в бизнесе? Рассуждая аналогично, приходим к выводу, что акционер, назвав своего директора предателем, тем самым в глазах друга расписался в собственном бессилии и дальше манипулировать директором в личных интересах. Кстати сказать, я знаком с этим директором, и на мой вопрос, почему он оставил свой пост, тот ответил, что в некоторый момент времени почувствовал неуверенность своего акционера в будущем и его нежелание дальше развивать этот бизнес.

Вырастание опытного продавца из штанишек супервайзера и уход из компании в поиске более адекватной для себя роли — это не предательство интересов бизнеса или акционера этой компании, а свидетельство несовпадений его амбиций и ограничений, накладываемых его руководителями. Уход директора от нежелающего развивать свой бизнес акционера и втихаря его продающего — свидетельство того, что директор перерос акционера. Выступление известного члена маркетингового сообщества с докладом о необходимости ориентироваться в рекламных акциях на желаемый экономический эффект, а не на эпатажность сюжета, означает достижение им более высокого уровня понимания смысла маркетинга, и

никак не заслуживает у его коллег оценки «отступник».

Совет индивиду: никогда не смущаться, услышав о себе оценку «предатель».

Совет сообществу: всегда стремиться развиваться синхронно с развитием индивидов и избегать оценок типа «предатель» в случае несовпадений темпов развития.

### ***Задирики:***

- *Считаете, что можете уйти по-хорошему, без скандала? Чтобы никто вам в след не сказал кривого слова, и не обвинил в чем-нибудь, и не повесил на вас «дохлых кошек». Правда, так считаете? Искренне? И имеете собственный подобный опыт? Или слышали пересказ другого опыта?*

*Интересно будет прочесть об этом в соцсетях...*

- *Что, по-вашему, лучше: стремиться сделать похорошему и обижаться, что ваше стремление не оценили по достоинству, или услышать в след «предатель» и улыбнуться?*

- *Может ли существовать — и успешно! — группа индивидуалистов, эгоистов и циников, имеющих исключительно личные устремления? Что должно произойти, что они начали называть друг друга предателями?*

## 5. Еще о предательстве в бизнесе

На одном из профессиональных форумов прошла дискуссия по вопросу «Что такое предательство в бизнесе». В ней приняло участие более двадцати экспертов. Основные результаты этой дискуссии, укладываются в три мнения:

- предательства в бизнесе нет и быть не может по определению.
- предательство в бизнесе возможно и должно быть урегулировано трудовым контрактом.
- предательство в бизнесе возможно и должно быть урегулировано идеологическими инструментами.

Рассмотрим подробнее каждое из мнений, высказанных при обсуждении.

***Предательства в бизнесе нет и быть не может по определению***

А все что в организационном обиходе называется этим словом есть ни что иное, как результат эгоистической приверженности личным целям и потребностям. В этом — особенности стиля жизни в бизнесе! Лозунгом сторонников этого мнения является афоризм, который вынесен в эпиграф и приписывается циничному Талейрану. Большинство участников обсуждения поддерживают такой подход к отношениям в организациях, особенно — во взаимоотношениях

топов и акционеров поскольку именно на этом уровне цена разрыва договоренностей максимальна. Бизнес это — жестко, это как на войне, где главное выжить любой ценой, где каждый сам за себя, а своя рубашка — ближе к телу, что и проявляется в ситуациях, когда пахнет жареным. Так, в разборках по поводу невыполнения плана продаж маркетинг валит на склад или производство, продавники — на всех, кого могут достать, а все — на маркетологов: каждый защищает только свой цвет мундира, до остальных — дела нет.

Работники организации — это волки, скорпионы, пауки в банке и тому подобное, никто никому ни друг, ни товарищ, ни брат. Офис — это совокупность клеток с хищниками и серпентариев с пресмыкающимися. В бизнесе отношения строятся по принципу верховенства силы: в рамках рынка это называется конкуренцией, в стенах компании — здоровым эгоизмом. Здесь — или-или, они или мы, кто-кого, все кидают и разводят не стесняясь, цинично, но интеллигентно, с дружеской улыбкой на устах, каждый по своему: работник — нанимателя, работодатель — наймитов. Если, к примеру, Key Account Manager (КАМ) компании А ведет крупный проект по установке производственной линии на заводе заказчика компании Б, а спустя время принимает предложение этого заказчика возглавить завод и

бросает компанию А, то это не предательство, а конкуренция на рынке труда между компаниями А и Б. И здоровый эгоизм КАМа.

Соответственно, избежать подобных случаев принципиально невозможно — не следует и париться по этому поводу. Естественней — принять это как факт, как свойство системы под названием бизнес-организация. И исходить из такого соображения, что каждый участник взаимоотношений, особенно на самом верхнем уровне иерархии, действует исходя из собственных целей и предпочтений: акционер\собственник стремиться всеми законными (и незаконными, например, по понятиям) способами недоплатить наймитам, а работники, расширяя кругозор и контакты в процессе работы, ищут более выгодные и привлекательные условия реализации собственных талантов и удовлетворения эгоистичных потребностей. Например, акционер-директор принимает топа-зама, согласовывает с ним размеры вознаграждения и нарезает фронт работ, а спустя время зарплата не изменяется, а фронт работ — расширяется. Выясняется, что шеф — мастер в job extension, остальные с этим смирились и филонят кто как может. А этому топу противно филонить, и неприемлемо, когда его «используют». Он тихо-спокойно подыскивает новое место ... и



валит! А, поскольку по незабвенному Мерфи, все негаразды имеют тенденцию сплетаться клубком, в этот момент его заява для директора сплетается с другими проблемами, и шеф возмущенно вопит — предатель!!! А на самом деле — он просто разочарован, что не может дальше разводить и манипулировать замом.

### ***Предательство в бизнесе возможно и должно быть урегулировано***

Поэтому, если сотрудник резко разрывает взаимоотношения, то его следует за это наказать рублем, гривной или «условными енотами», а средство воспрепятствовать несанкционированному уходу — подцепить на финансовый крючок. Относительно небольшое количество сторонников такого подхода ориентируется на следующую философию: если он\она могут предать, то его\ее следует заранее обмануть и недоплатить заработанные деньги. Причем, сделать это можно самыми разными способами, но наиболее результативным, по мнению апологетов, является предусмотреть в компании некий фонд, отчислять в него до 20 % зарплаты сотрудников, и прописать это как обязательку в трудовом контракте. Ясно, что это противозаконно, но возможно. Как и платить по черному. Некоторые цинично называют этот фонд «фондом взаимопомощи», хотя по сути более правильным является название «фонд страховки

собственника». А если не хочется заморачиваться с фондом, то следует всячески оттягивать выплаты премий, бонусов по результатам проектов или этапов. Особенно — если они «конвертные». Или даже так — прописать штрафные санкции размером в несколько годовых окладов за уход из незавершенного проекта, на худой конец — не выплатить последнюю з\п и премию за этап.

Обращает на себя внимание тот факт, что такими способами подвешивают на финансовый крючок работников, а не собственников. То есть — демонстрируется явная асимметрия в подходах. Очевидно, что базируется это на том понимании, что у рядового сотрудника нет никаких надежд финансово отомстить предателю-собственнику. И единственно, что ему остается — это действовать согласно собственному эгоизму: где можешь — недоработай, филонь, отлынивай, все равно ведь недоплатят, а как только подвернулись более привлекательные условия — беги!

Как видно, во всех подобных подходах борьба ведется не с причиной резкого увольнения сотрудника, а с последствием. Больше того — с эмоциональной окраской ухода: я на него\нее рассчитывал, а он\она ... И в порядке компенсации за эмоциональный срыв — не выплачу как я ему\ей по полной программе, раз он\она так со мной.

Как известно, бороться с последствиями — себе дороже. Более результативно — искоренять причины. Понятно, что они сосредоточены в руках власть имущих акционеров. Однако, судя по всему, собственники\акционеры в настоящее время не склонны заморачиваться вопросом, а все ли сделано для того, чтобы работникам работалось комфортно и они не уходили. А раз так, что кадровые агентства еще долго будут способствовать массовому перемещению неудовлетворенных от одного работодателя к другому. Причем, чем более обиженными на предыдущем месте работе будут эти люди, тем жестче они будут отстаивать свои эгоистические интересы на новом месте работы и тем в меньшей степени будут склонны верить посулам и обещаниям акционеров.

***Предательство в бизнесе возможно и должно быть урегулировано идеологически***

Предателей и неблагодарных работников следует обрабатывать идеологически — в этом заключается основной посыл этой группы участников дискуссии. По количеству они заняли почетное второе место в общем зачете. Клятва на крови, заговоры, шаманские пляски — вот инструменты из этой серии. Правда, в современных условиях они несколько преобразились: суть осталась та же, а форма стала более цивилизованная, осовремененная. В качестве

эффективно действующих примеров называются классические оргкульт-мероприятия и ивенты командообразования, а также инновации типа дружить с начальником и ходить в гости к собственнику. Все эти меры имеют целью максимально повязать сотрудников эмоциональными путями, зазомбировав их соображениями типа он\она у меня дома был\была и мы из одной песочницы.

Важным аспектом идеологической обработки является приобщение наймитов к высоким идеям акционеров и их мечтам о личном благосостоянии. Предполагается, что работать за идею можно и без денег. Или — без адекватных денег. Трюк, прямо скажем, иезуитский, но в ряде случаев может и сработать. Хотя, собственники, а если они еще и директора, изначально вступают в производственные отношения с позиции рабовладельца, поэтому прикрывать эту позицию призывами к идее у них получается совсем не искренне. Наймиты, на манер Станиславского, не верят, поэтому и начинают разговоры о том, что, дескать, сотрудник все-таки работает за зарплату, а не просто так, и ему ее надо рыночно повышать. Необходимо с прискорбием отметить, что подобные разговоры вызывают у акционеров немалую степень обиды. А кому приятно, что распространяемая тобой идеология не

воспринимается массами?

**Общий вывод таков:** как бы там ни называли ваш уход директора\акционеры, пусть даже и предательством, необходимо придерживаться позиции, что работа сотрудника на компанию вовсе не означает обещания работать на нее до тех пор, пока она сама его не уволит за ненадобностью или с целью слегка подсократить расходы. А посему, нашли место получше — быстренько перемещайтесь, пока кто другой не опередил. И чем быстрее накопится критическая масса индивидов, для которых мнение «предатель\отступник» со стороны их прошлого работодателя придает им импульс дополнительного ускорения в развитии, тем раньше акционеры и собственники осознают, что время манипуляций с персоналом закончилось.

## **6. Что такое Value Based Management?**

По сути, речь идет о своеобразной пирамиде! Ведь, как и во всякой пирамиде, благами такого стиля менеджмента пользуется преимущественно узкая группа лиц на верхушке — акционеров пирамиды. Но для всех ее участников она весьма привлекательна иллюзорной возможностью разбогатеть: своеобразная маркетинговая «замануха».

Value Based Management (VBM) — это крайне ловкая придумка, позволяющая в красивую обертку упаковать простое и эгоистическое желание акционеров стать еще богаче, зарабатывать еще больше, приобрести еще большее могущество. Да и место в рейтинге богатейших людей — тоже приятно греет душу!

Для чего нужна такая обертка? Ведь, казалось бы, современная философия говорит о том, что в стремлении зарабатывать ничего предосудительного нет ... Верно, нет. Но как заставить работников прикладывать все больше и больше усилий для наращивания личного богатства и без того не бедного акционера? Вот и пришлось фразу «работайте еще лучше и еще больше, чтобы я был еще богаче и еще могущественнее» упаковать в красиво звучащий лозунг «наращивайте стоимость бизнеса». Согласитесь, призыв «давайте наращивать стоимость» звучит более благопристойно, чем призыв «давайте делать меня богаче».

Припоминаете, как работает пирамида? Во-первых, прием на работу в такую компанию сопровождается магическими ритуалами и колоссальными сложностями. Ну, как же иначе: мы не какая-нибудь третьеразрядная компания, мы — бизнес, который развивается, сам себя непрерывно оценивая! А значит, оценивая и вновь прибывших!

Отсюда и неожиданные вопросы на собеседовании, например, а как ваша рыночная стоимость интегрируется в стоимость нашей компании?<sup>[11]</sup> И ритуалы заполнения разнообразных анкет, прохождения доморощенных и классических тестов, ситуационных упражнений и бесед на отвлеченные темы. Во-вторых, пройдя решето отборочных процедур, новый сотрудник попадает в атмосферу шаблонов, регламентов, предписаний и процедур, определяющих все и вся, причем даже не только в рабочее время: очень скоро и в личной жизни вы начинаете говорить штампами и клише инструкций. А в третьих, формула расчета вашего вознаграждения... это нечто! Множество коэффициентов и арифметических формул, увязанных в логические операторы «если-то» настолько плотно, что представить причинно-следственные связи ваших успехов и неудач с полученным вознаграждением не может даже разработчик этой формулы! Вначале вы гордитесь столь замысловатой оценкой собственных результатов, а потом привыкаете к простой схеме: зарплату в размере прожиточного минимума вам выплачивают всегда, если есть проаудированные достижения, то в карман попадает и эн-процентная премия, ну а все остальное вам зачисляют — раз в год в лучшем случае, а то и раз в трехлетку — на персональный

внутренний счет как маленькую дольку от заработанной компанией годовой прибыли. Знающие и более опытные коллеги вам скоро пояснят, что размер прибыли, как и сама оценка текущей стоимости, являются сведениями, которые корпоративными уложениями относятся к категории коммерческой тайны, и потому доступны только финансовому директору и еще паре-тройке доверенных лиц из финдепартамента. Значит, как в той басне: видит око, да зуб неймет. Пирамида, она пирамида и есть, что тут скажешь!

Вот и получается, что ваш департамент, скажем, логистики, превысил плановые показатели грузоперевозок текущего года, и вы, к примеру, старший логист, чувствуете вполне объяснимое желание получить не только эн-процентную премию (при эн равном 100 и более процентов!), но и солидную приписку на ваш персональный счет как долю (не смешную дольку, а гордую долю!) от прибыли. Настроение — супер!

Ан нет, не тут то было! Конфиденциальным циркуляром (с лаконичным предупреждением не распространять данную информацию под страхом лишений) вам сообщается, что превышение грузоперевозок «этого непростого для нашей компании» года над плановыми значениями послужило причиной непропорционального роста количества простоев техники,



погрузочно-разгрузочных работ и внеплановых техосмотров. Что, сами понимаете, привело к существенному росту операционных затрат, которые и съели львиную долю прибыли, ожидаемую от превышения грузоперевозок над плановыми. В конце циркуляра обращается ваше внимание на тот факт, что по результатам оценки общих затрат всех подразделений компании, приведенные админзатраты (*рассчитанные в строгом соответствии с принятой в компании методикой ABC-анализа*) департамента логистики увеличились по сравнению с их значением в начале года. И вместо настроения «супер» у вас начинает формироваться неприятная мыслишка, а не окажетесь ли вы еще должны родной компании по результатам этого злополучного года... Вы читаете циркуляр до конца и с облегчением понимаете, что прибыль все-таки есть, маленькая, но есть, и ваша долька (не доля!) от нее таки будет зачислена на ваш персональный счет. С чем вас финдепартамент и поздравляет!

Кстати, показательная демонстрация финдиректором новенького автомобиля, недавно купленного им по результатам «непростого года», не имеет смысла продемонстрировать неравенство, господствующее в вашей компании. Боже упаси, конечно же нет! Она призвана продемонстрировать привлекательность нахождения на верхушке, и тем

самым всех, созерцающих новенький автомобиль, мотивировать на вскарабкание вверх по ступенькам пирамиды. Поэтому в течение ближайших нескольких дней вы получаете уведомление об обязательном участии в воркшопе, посвященном разработке мероприятий по увеличению прибыли департамента логистики за счет роста объемов грузоперевозок с одновременным снижением количества погрузочно-разгрузочных работ. Как же хочется новенький авто!

Хотя некоторым не хочется. Вернее, не верится в это счастье. И потому они освобождают место в пирамиде для других, более доверчивых и наивных (или менее циничных и прагматичных, кому как нравится!). И уходят из этой компании. При этом одни, которые в течение периода нахождения в VBM-атмосфере не смогли воспринять анти-пирамидальное противоядие и заразились таки вирусом стоимости бизнеса, те стремятся (с переменным успехом) создать собственный бизнес. С внутренней мотивацией — постараться преуспеть в создании собственной пирамиды, чтобы отыгаться на других за измыывания над собой.

Другие ищут нового работодателя, реагируя на тексты типа (далее — цитата) «Методы мотивации топ-менеджеров применяют в

отношении рядовых сотрудников. Компании ищут новые способы удержания персонала. Например, один издательский дом предполагает распределять между рядовыми сотрудниками половину годовой прибыли (раньше на это могли претендовать лишь топ-менеджеры)». Не понимая, что это тот же самый VBM-стиль, только в профиль. При котором развод сотрудников для повышения эффективности в надежде получить дольку в прибыли реализуется, например, путем перераспределения общего вознаграждения в пользу увеличения доли переменной части, так называемого бонуса: еще немного, и переменная часть как раз и станет вознаграждением. А еще предстоит внедрять необычайно инновационные (такие, что практически выходят за пределы здравого смысла) идеи, например (далее — цитата), «Одна компания выяснила, что люди, обедающие за столом на 12 человек, работают эффективнее тех, кто предпочитает стол на четверых.

Другая фирма смогла увеличить производительность на 10 %, изменив расписание обеденных перерывов: сделала их групповыми, а не индивидуальными. А все потому, что наблюдение за поведением сотрудников показало: продуктивнее работают те, кто больше общается с коллегами». Да здравствует коллективизм индивидуалистов!

***Задирики:***