

Игорь Клипиницер

# В ПОИСКАХ ПРОСТОТЫ



ЗАМЕТКИ ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ  
БИЗНЕСА

# **Игорь Борисович Клипиницер**

## **В поисках простоты. Заметки для владельцев бизнеса**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=40941692](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40941692)*

*ISBN 9785449632777*

### **Аннотация**

Чтобы найти эффективные инструменты управления, владельцы и руководители компаний посещают семинары и тренинги, проходят курсы, читают книги. Затем наступает время применения того, что они нашли и изучили. И здесь оказывается, что с внедрением справляются единицы. Настоящее бедствие! Потери времени, денег, персонала, доверия! В чем же причина? Автор считает, что это потому, что пропущены четыре базовых шага. Книга предназначена владельцам и руководителям компаний.

# Содержание

Введение	5
Забытая основа	7
Уточнение цели компании	9
Распознавание сотрудников, «живущих» целью компании	12
Уточнение целей сотрудников	18
Умение и готовность работать в режиме «справляйся»	22
Резюме	27
В поисках простоты	28
Конец ознакомительного фрагмента.	38

**В поисках простоты**  
**Заметки для**  
**владельцев бизнеса**

**Игорь Борисович**  
**Клипиницер**

© Игорь Борисович Клипиницер, 2019

ISBN 978-5-4496-3277-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Введение

## «Кто такой Игорь Клипиницер и почему я должен читать его книгу?»

Чтобы найти эффективные инструменты управления, владельцы и руководители компаний посещают семинары и тренинги, проходят курсы, читают книги.

Затем наступает время применения того, что они нашли и изучили. И здесь оказывается, что с внедрением справляются единицы. Настоящее бедствие!

Потери времени, денег, персонала, доверия!

В чем же причина?

Сообразив в чем дело, я написал статью. Разослал её владельцам нескольких компаний и получил «Браво!» Затем отправил коллеге и другу и получил «требование» продолжить. Жена подставила плечо, взяв на себя часть моей профессиональной рутины, и статья превратилась в небольшую книгу.

Я бизнес-консультант, специалист по «заточке» компаний под цели их владельцев. В прошлом – топ-менеджер КАМА-За.

Итак, читать эту книгу или не читать? Ответ даст следу-

ющая страница.

# Забытая основа

Во всяком деле есть основа, незнание или игнорирование которой приводит к неудаче. Если рядом человек, владеющий этой основой, – это везение. Однажды, когда в поисках основы финансового успеха я читал книгу «Богатый папа, бедный папа», рядом оказался именно такой человек, мой друг. Он посоветовал начать с небольшой книжки Харва Экера «Думай как миллионер». Так я нашел то, что искал.

Эти заметки – об основе управления компанией: умении сочетать внедрение нового с ведением текущих дел. Более 90% проектов проваливается из-за отсутствия этой основы.

Сложности начинаются, когда компания приступает к новому проекту. Например, к оптимизации структуры компании, к описанию бизнес-процессов или модернизации оборудования. Если эта основа отсутствует, то проект выполняется за счет ослабления внимания к текущим делам. Основные показатели ухудшаются, внимание владельца или высших руководителей возвращается в область текущих дел и внедрение замедляется или останавливается.

Избежать такого сценария несложно. Чтобы создать основу, нужно сделать четыре шага:

1. Уточнение цели компании.
2. Распознавание и назначение на ключевые должности сотрудников, «живущих» этой целью.
3. Уточнение целей сотрудников.
4. Повышение умения и готовности сочетать внедрение с ведением текущих дел.

# Уточнение цели компании

Представьте, что в микрорайоне открываются два продуктовых магазина. Владелец первого говорит: «Я открываю магазин, чтобы в мой карман каждую неделю „падали“ 50 тыс». Второй владелец: «Я хочу, чтобы жителям микрорайона были доступны продукты достойного ассортимента и качества, чтобы они получали достойное обслуживание и чтобы в моем кармане оказывалось 50 тыс в неделю».

Каков поп – таков приход. Первая цель притянет продавцов, которым нет дела до покупателей; вторая – других.

Рядом с моим домом два продуктовых магазина. Когда нужно быстро, я захожу в ближайший. Он большой, но покупателей там мало.

Но обычно я «отовариваюсь» в другом. Времени уходит больше, но ассортимент лучше и качество выше. И здесь о покупателях заботятся. Владелец – порядочный человек и профессионал.

Стремление Стива Джобса – принести пользу миллиардам людей. Владелец «моего» магазина заботится о паре тысяч жителей микрорайона. А владелец ближнего магазина, похоже, думает только о собственной выгоде.

Недавно я узнал, что цель компании, занимающейся финансовым консультированием и имеющей отделения в четырех городах, звучит так: «Повысить финансовую грамотность населения Украины». Финансовые консультанты, которые ориентированы на собственный доход, не задерживаются в компании. Зато клиенты довольны. И Новый год компания встретила в новом собственном офисе.

Если вы как владелец, планируете введение каких-либо новшеств, начните с уточнения цели компании. Позаботьтесь о большей пользе для клиентов. Не включайте интересы сотрудников в формулировку этой цели. «Ваших» сотрудников вдохновит цель компании. А «плюшки» для персонала – естественный приз за реализацию цели.

Владелец холдинга, офис которого занимает целый этаж в центре Киева, по ходу нашего общения добавил к формулировке цели компании слово «честно».

Владелец харьковской компании по производству, продаже и сервисному обслуживанию компрессорного оборудования подумывал о закрытии производства как малорентабельного. Поразмыслив, он решил, что клиенты от этого проиграют: замедлится доставка. И взял курс на развитие производства.

Итак, если вы думаете о новом проекте, начните с уточнения формулировки цели компании, чтобы она отражала ваше намерение принести больше пользы большему числу людей. А затем соберите сотрудников и подробно расскажите им о цели компании и причине её уточнения. Наградой вам будет огонь в глазах сотрудников. И реализация проекта пройдет более гладко.

# Распознавание сотрудников, «живущих» целью компании

Моя карьера топ-менеджера КАМАЗа развивалась как карьера антикризисного руководителя. Мне поручали приводить в порядок подразделения, сдерживающие работу сборочного конвейера.

Главное в этом деле – умение быстро распознать ценных сотрудников для назначения на ключевые должности.

Обычно ценных сотрудников ищут одним из трех способов:

1. Джобс отбирал лучших профессионалов, а из них – тех, кто был влюблен в его в компанию и её продукт. Ну, и платил соответственно.
2. Обычно компании ищут профессионалов и пытаются их мотивировать. Но профессионалов мало, так что этот способ самый неэффективный.
3. Я рекомендую искать мотивированных людей и выращивать профессионалов из них.

Книги по деловому успеху рекомендуют заниматься тем, к чему у человека СТРАСТЬ. Поэтому нам нужны сотрудники, страстью которых является занятие, близкое к цели ком-

пании. Рыболовецкая компания должна искать людей, чья страсть – рыбалка, море, корабли. Кафе необходимы сотрудники, чья страсть – желание помогать, общение, обслуживание.

Теперь главное:

1. Занятие, являющееся страстью – вещь **ВРОЖДЕННАЯ**.
2. Для распознавания врожденного занятия достаточно 5 минут.

Представьте, что вы умеете распознавать врожденное занятие человека. Это упрощает и найм, и работу с имеющимися сотрудниками.

**Правило для найма:** вектор врожденного занятия должен иметь направление, близкое к направлению вектора цели компании. Если это рыболовецкая компания, то, как мы уже отмечали, подходящее врожденное занятие, – море, рыбалка, корабли.

**Правило для работы с имеющимися сотрудниками** сложнее. Разделите сотрудников на две группы: ценные и не ценные (пусть даже по субъективной оценке). Не пытайтесь повышать ценность не ценных. Замените их (сразу или со временем). Если направление вектора врожденного занятия ценного сотрудника сходно с направлением вектора цели

компании, то вкладывайте в этого человека (обучайте, уделяйте внимание, заботьтесь). Если сотрудник ценный, но направления векторов не близки, то ценность такого сотрудника можно увеличить, предоставив человеку возможность получать дополнительную энергию от врожденного занятия.

**Пример:** отличный конструктор, который больше не горит своим делом. Но он – человек-праздник, и его умный начальник просит его заняться организацией корпоративов, торжеств и других подобных событий (на общественных началах). И после каждого такого мероприятия конструктор некоторое время опять работает с удовольствием.

Когда я говорю о направлении вектора деятельности компании, то имею в виду вектор всей компании, а не вектор подразделения или должности. Это важный акцент. Стив Джобс искал людей, влюбленных в компанию, а не в какую-то её часть или в профессию. Нет смысла начинать собеседование с кандидатом, если направление вектора его врожденного занятия не сходно с направлением вектора цели компании.

Этот аспект трудно воспринимается владельцами и руководителями компаний. Они склонны искать сотрудников не столько для компании, сколько для конкретной должности.

**Пример.** Владелец компании, производящей и продающей технику, назначает руководителем группы холодных звонков человека, врожденное занятие которого – организовывать. Типа, какая разница, что организовывать? Я говорю владельцу: «Этому человеку все равно, что организовывать: вечеринку или продажу конфет. Раз его врожденное занятие – не техника, его нельзя рассматривать как ценного сотрудника. Вот если бы врожденным занятием было создание, организация или продажа чего-то связанного с техникой, тогда другое дело. Еще больше подошло бы врожденное занятие, связанное с лидерством и доведением до конца дел в сфере создания, организации или продажи техники». «Въехал!», – говорит владелец.

Кстати, распознавание врожденного занятия полезно не только при найме и использовании сотрудников.

«Цемент» супружества – поддержка супругами врожденных занятий друг друга. Если наведение порядка – врожденное занятие вашей жены, то нет смысла раздражаться. Хотя бы потому, что с этим ничего нельзя сделать: занятие-то врожденное, это главный источник ее жизненных сил. Что же делать? Нужно интересоваться этой темой, давать подтверждения этому занятию, восхищаться достижениями в наведении порядка, и немного содействовать (дарить книги

об эффективном наведении порядка, давать ссылки на подходящие интернет-материалы, финансировать покупку специального пылесоса и т.п.). Вас приятно удивят перемены в жене и в ее отношении к вам.

Распознайте и поддержите врожденные занятия ваших детей. Они тоже удивят вас целеустремленностью, способностями, результатами. В частности, они «вылезут» из компьютеров, где спасались от навязанных занятий, далеких от врожденных.

Чуть ли не большинство великих людей были либо сиротами, либо детьми, до которых родителям не было дела. Пушкина родители «сдали» в лицей и не слишком обременяли своим присутствием. Микеланджело в 5 лет остался без матери, а отец не справился с ним и отступился. Никто не пытался «вставлять» им какие-либо цели. Обычно же родители «сливают» в головы детей то, что не сбылось у них самих: карате, физико-математическую школу, фигурное катание, английский язык и т. п.

Ваши отношения с начальниками, коллегами, друзьями, соседями заметно улучшатся, если вы проявите интерес к их врожденным занятиям.

Навык распознавания врожденных занятий несложно приобрести. Я передаю его за 4—5 часов. Разработал и от-

точил специальный персональный мастер-класс «Как распознать ценного сотрудника за 5 минут». Это делается либо при личной встрече, либо по вайберу (скайпу) в два приема по 2—2.5 часа. В первый день распознаются врожденные занятия трех человек (сотрудников, друзей или членов семьи). Во второй день – мы распознаем врожденное занятие самого клиента и уточняем его стратегию на 3—5 лет и планы на ближайшие полгода. После этого он начинает самостоятельно распознавать врожденные занятия сотрудников и присылает мне диктофонные записи. В ответ я отправляю ему рекомендации по устранению ошибок (до достижения полной уверенности).

Владелец компании численностью 60 человек прошел мастер-класс и провел десяток распознаваний с кандидатами и действующими сотрудниками. Затем он попросил предоставить мастер-класс руководителям компании. После этого он ввел правило: распознавание должно предшествовать собеседованию с кандидатами; собеседование проводится только при положительном результате распознавания. Кроме того, распознавание было проведено со всеми ценными сотрудниками компании. В результате, через полтора месяца компания, не поддерживавшая владельца на протяжении многих лет и временами противостоящая ему, превратилась в команду, всецело поддерживающую владельца.

# Уточнение целей сотрудников

Единственная причина присутствия сотрудника в компании – помогать владельцу бизнеса. Правда, сотрудники и даже владельцы компаний обычно так не считают.

Сотрудник думает, что он здесь, потому что нужно где-то работать, или потому что ему нужна работа по специальности, или потому что необходим опыт для открытия своего дела, или потому что надо быть среди людей и т.д., и т. п.

Владелец компании может считать, что бизнес без сотрудников – не бизнес, или что создавать рабочие места – его обязанность, или что должен же кто-то выполнять всю эту работу, или что он должен заботиться о сотрудниках и их семьях и т. д. и т. п.

Если цели компании не вдохновляют ни владельца, ни сотрудников, то бессмысленно говорить сотруднику, что цель его должности – помогать владельцу.

В нашем случае это не так: владелец только что уточнил цель компании, горит этой целью, в компании работают люди, чьи врожденные занятия сходны с целью компании. Поэтому, если вы скажете вашему бухгалтеру, что цель его по-

ста – помогать владельцу вести бухгалтерию; вашему продавцу, что его цель – помогать владельцу продавать продукцию или услуги компании; вашему токарю, что его цель – помогать владельцу выпускать качественные изделия, то они легко согласятся с этим.

Сотрудники находятся в компании, чтобы помогать именно владельцу, а не руководителям компании. Руководители здесь тоже для того, чтобы помогать владельцу (управлять компанией).

Тем не менее, даже в нашем случае усвоение целей должностей не будет проходить совсем уж гладко. Опыт показывает, что сотрудники редко принимают свою цель легко.

Четыре последовательных шага решают эту задачу:

1. Формулирование целей сотрудников.
2. Проведение для сотрудников лекции на тему «Цель сотрудника».
3. Вручение каждому сотруднику формулировки его цели.
4. Воспроизведение сотрудниками их целей.

Не уставайте спрашивать сотрудников, в чем их цели. Приготовьтесь, что они будут «тупить». Наберитесь терпения. Они не против, просто нужно время, чтобы это стало привычным. Это еще та работенка!

Зато теперь вы можете делать сотрудников более лояльными. Допустим, кто-то опоздал на работу. Руководитель задает вопрос: «Какова цель вашей должности?». Если ответ не точный, руководитель поправляет. Если ответ правильный, спрашивает сотрудника: «Как вы помогли владельцу сегодня (вчера)?». Сотрудник отвечает: сделал то-то и то-то. Теперь самое время задать главный вопрос: «Как вы думаете, опоздание на работу – это помощь владельцу?» И тогда сотрудник начинает понимать, что помощь владельцу – это то, что действительно ожидается от него (сотрудника) и что помощь владельцу является критерием оценки.

Если цели компании уточнены, владелец компании вдохновлен ими и если в компании работают сотрудники, врожденное занятие которых сходно с целью компании, то пользу от работы с целями сотрудников для повышения их лояльности трудно переоценить. Любой «косяк» улаживается вопросом: «Это была помощь владельцу?»

И постепенно идея о том, что на работу ходят для помощи владельцу становится привычной. А владелец оказывается в новой для себя ситуации: сотрудники хотят помогать ему.

Целью создания КАМАЗа было решение проблемы грузоперевозок в сельском хозяйстве и дизелизация автомобиль-

ного парка страны. Чтобы сохранить выращенный урожай, его нужно успеть довести до хранилищ. А дизельными двигателями нужно было снабдить не только камазы, но и другие грузовые автомобили, а также автобусы.

Кто-то приехал на КАМАЗ за жильем, кто-то – за карьерой, кто-то за зарплатой. Меня вдохновляло участие в решении задачи государственного масштаба. Много позднее я осознал, что благодаря ориентации на эту цель, получил преимущество. Многие соблазны тускнели рядом с этим ориентиром. Он не давал сбиться с пути, заблудиться. Он же был «ангелом-хранителем». Рассеивал тучи надо мной, когда кто-то начинал их сгущать. Очередная победа опережала «грозу».

Ориентация на цели владельца ускоряет и стабилизирует карьеру.

# Умение и готовность работать в режиме «справляйся»

Чтобы заставить дела двигаться, вам нужны два умения:

а) умение справляться с кучей разнообразных дел (лично и с помощью сотрудников);

б) умение отлаживать работу за счет распознавания ценных сотрудников, назначения их на ключевые посты и обучения.

**Пример.** Мне было поручено нормализовать работу подразделения численностью 550 человек, ежедневно сдерживавшего работу сборочного конвейера.

За счет умения «а» работа подразделения была стабилизирована. На это ушло 3 месяца. За счет умения «б» удалось быстро распознать ценных сотрудников и назначить на должности высших руководителей. Еще через несколько месяцев они были готовы работать без меня не хуже, чем со мной.

Почему же мой предшественник не сделал этого сам? Потому, что не умел или не хотел работать в беспокойном режиме «справляйся». В подразделении были ценные сотрудники, и они могли бы ему помочь. Помогли же они мне. Но он предпочитал спокойную жизнь, и ценные сотрудники решили не рисковать.

Владелец компании не хочет работать в беспокойном режиме «справляйся» по двум причинам: либо не умеет, либо не знает, как это делается. Но без погружения в этот режим он не будет способен влиять на дела, просто определяя задачи и добиваясь их выполнения. Лучше всего делать это на основе недельных планов.

Разработка недельного плана состоит из трех разделов:

1. Разработка недельных показателей текущей деятельности. Например, по продажам и производству продукции или предоставлению услуг.

2. Разработка задач по достижению показателей текущей деятельности.

3. Разработка задач по развитию. Для удобства можно считать, что развитие – это внедрение нового и подготовка к текущей деятельности будущих периодов (месяца, квартала, года).

Выполнение недельного плана сводится к простому ноу-хау:

*Примите точку зрения, что ваши сотрудники – это просто ваши помощники, которые пока не способны работать самостоятельно; без вашего присмотра и обучения они делают либо не то, либо не так, либо не вовремя.*

*Поэтому поступайте так:*

– утром проверяйте, чтобы сотрудники занимались именно тем, что было запланировано с вечера, и при необходимости вмешивайтесь, заставляйте, настаивайте, грозите, мотивируйте;

– потом выполняйте свою собственную работу (пункты плана, которые способны выполнить только Вы);

– потом опять проверяйте, чтобы сотрудники занимались именно тем, что было запланировано с вечера, и при необходимости вмешивайтесь, заставляйте, настаивайте, грозите, мотивируйте;

– потом выполняйте свою собственную работу.

*И так кругами весь день.*

*Толкайте» сотрудников и при необходимости помогайте. И делайте лично пункты плана, которые нельзя никому поручить. Вначале «толкайте» их, потом – ваши собственные дела. И так кругами.*

## **Первая промежуточная цель**

Давайте вернемся к примеру с отладкой работы подразделения численностью 550 человек. В подразделении изготавливались 70 изделий. Порядка 10 из них ежедневно сдерживали работу сборочного конвейера. А когда останавливается сборочный конвейер, все высшие руководители, начиная с генерального директора, «набрасываются» на руководителя подразделения-виновника и требуют немедленных дей-

ствий. В такой обстановке невозможно заняться ничем другим. И недельный план оказывается под угрозой.

Поэтому я решил, что первой промежуточной целью будет создание 3-дневного запаса готовых изделий. Такой запас защищает от форс-мажоров и поэтому позволяет сосредоточиться на выполнении недельного плана.

Чтобы реализовать эту цель, нужно было сделать так, чтобы сотрудники согласились с её исключительной важностью, чтобы они действительно считали достижение первой промежуточной цели самой важной задачей. Поэтому я с утра до вечера твердил об особой важности этой цели: на собраниях, на ежедневных оперативках, на бригадных пятиминутках, в индивидуальных беседах.

Мы справились с первой промежуточной целью за три месяца. А на следующий день я сформулировал новую первую промежуточную цель.

Итак, первая промежуточная цель – это цель, достижение которой позволяет сосредоточиться на задачах недельного плана, связанных как с текущими делами, так и с развитием.

В одной из компаний такой целью стало «нанять сотрудников на три ключевых должности»; в другой – «найти под-

ходящего заместителя по производству»; в третьей – «лично владельцу разобраться с тем, как влиять на рост выручки»; в четвертой – «заполнить график предоставления услуг на 2 недели вперед».

Задачи по реализации первой промежуточной цели образуют «нулевой» раздел недельного плана.

# Резюме

1. Тысячи владельцев компаний пытаются применить то, о чем узнали на семинарах и тренингах. Добиваются желаемого – десятки. Сценарий неудачи: попытались, упустили текущую деятельность, вернулись к ней, не смогли совместить текущую деятельность с развитием.

2. Чтобы владелец компании мог успешно совмещать оба направления деятельности, нужно сделать 4 шага, и это дело нескольких недель.

# В поисках простоты

Почему такой заголовок? И зачем простоту нужно искать?

Больше двадцати лет я проработал на КАМАЗе (от мастера до первого замдиректора завода двигателей, на котором тогда работало 18 тыс. человек). Я уже упоминал, моя карьера развивалась, как карьера антикризисного руководителя. Мне поручали приводить в порядок подразделения, сдерживающие работу сборочного конвейера. Алгоритм моих действий был простым.

1. Людям давалась созидательная цель (а не просто призывы к выполнению плана).
2. Подбирались высшие руководители, преданные этой цели, буквально живущие ею.
3. Остальные сотрудники постепенно превращались в лояльных, то есть в стремящихся увеличивать свой вклад в общее дело.

Этот алгоритм не устарел и сейчас. Почему? Потому что прост.

На странице 392 книги о Стиве Джобсе, написанной Уолтером Айзексом есть пара абзацев:

«Встретив Айва [Джон Айв – дизайнер, которого Джобс

считал вторым после себя человеком в *Apple*] Джобс обрел соратника в борьбе за настоящую, а не внешнюю простоту.

Однажды Айв, сидя в дизайн-студии, описал свою философию:

*Почему мы считаем, что простота – это хорошо? Потому что, когда мы имеем дело с предметами, нам важно чувствовать, что мы управляем ими. Упорядочивая хаос, вы находите способ подчинить себе предмет. Простота – это не только наглядный стиль. Это не минимализм или отсутствие беспорядка. Чтобы достичь простоты, необходимо прорыть туннель в недрах сложности. Чтобы быть по-настоящему простым, нужно добраться до самой глубины. К примеру, если вам не хватает каких-нибудь винтиков, вы рискуете создать нечто чрезмерно сложное и запутанное. Но куда лучше сосредоточиться на простоте, познать её, разобраться, из чего она состоит. Чтобы избавиться от второстепенного, нужно проникнуть в суть предмета».*

Вот оно, в самом конце, «Чтобы избавиться от второстепенного, нужно проникнуть в суть предмета».

## ПРОЛОГ. В ОБЩЕМ, ЗАТРАВКА

Вчера проснулся и продолжил размышлять на приснившуюся тему. Там был кусок марли, который я превращал в прочную ткань. Тянул в разные стороны, нити напрягались

и становились ближе, уплотнялись. И получалась уже не марля, а что-то более надежное. Во сне все возможно.

Стал думать о том, что в жизни можно видеть, как нагрузки где-то рвут ткань, а где-то создают островки-уплотнения.

Потом мысль перескочила на то, что жизненная ткань (ткань семьи, организации) в чем-то похожа на ткань из ниток. Либо рвется при нагрузке, либо прочная, как джинса.

А потом стал думать о человечестве. Как о ткани. Какой она должна быть, эта ткань, чтобы всё не разлетелось в клочья при какой-нибудь катастрофе? И чтобы катастрофы не застали эту ткань врасплох. Природные катастрофы (типа ураганов), техногенные (типа Чернобыля), экономические (типа финансовых кризисов). А то мы, как дети, играющие в парке, который вот-вот провалится в бездну.

А потом подумал, что было бы неплохо написать пособие по «ткачеству» и к нему программу обучения тех, кто захочет производить *такую* «ткань». Упражнения и практические задания имеются. Так что нужно само пособие – теория, так сказать. Читай себе пособие, выполняй упражнения и задания, и станешь хорошим «ткачом».

## НАЩУПЫВАНИЕ РЕШЕНИЯ

Возьмем марлю. Её легко разорвать или сделать в ней дырку. Почему? Нитки слабые и расположены редко. В детстве с помощью куска марли мы ловили в речке маленьких рыбок. Нитки были достаточно прочными и достаточно частыми для этой цели.

Другой пример. Картофельное поле. Нужно успеть до дождей убрать урожай. Поле большое. Бригадире дают только десятерых шестиклассников. Это похоже на ловлю щуки с помощью марли. Нитки слабые и расположены редко.

Инструмент рыбака (сеть) изготавливается из прочных ниток.

Инструмент бригадира – крепкие люди в достаточном количестве.

Как сделать крепкую ткань? Просто взять крепкие нитки. Или скрутить между собой слабые. Можно еще пропитать скрученные нитки.

А как сделать крепкими людей? Спорт, физическая работа. Так что шестиклассники-спортсмены выдержат картошку.

Если нужна очень крепкая ткань (джинса или парусина), то подход тот же. Нитки толстые и крепкие, расположены

плотно.

Теперь бригадиру поручили построить коровник. За месяц. Нужно достаточное количество крепких людей (прочность ниток и их плотность). К тому же, правильно пропитанных (обученных).

Усложним задачу. Нужно защитить поле от кроликов. Что ж, нужна металлическая сетка.

Еще усложним: сетку рвет злоумышленник, и кролики все же проникают. Здесь возможны два варианта. Вместо сетки что-то более прочное. Или изловить злоумышленника.

Ладно. А каково идеальное, и к тому же универсальное решение? Ну, например, ограда из материала, который может в нужных местах становиться нежным и едва видимым, в других – твердым и прочным, а в третьих – эластичным и упругим.

Вот! Подошли к постановке задачи. Идеальная жизненная ткань состоит из физически крепких, квалифицированных людей в количестве, достаточном для реагирования на вызовы окружения. И желающих сотрудничать.

А с какой тканью мы сталкиваемся фактически? В бизне-

се и во власти. Чаще всего с такой, которая описана в следующих двух предложениях. Руководитель мечтает иметь достаточное количество дисциплинированных и квалифицированных исполнителей (много ниток хорошего качества). А на вызовы окружения реагировать с помощью высокооплачиваемых преданных спецов. И некоторые талантливые руководители действительно создают такую ткань. Правда, Ходорковского такой вариант не спас.

Круче такой ткани – вариант так называемой «полноценной» ткани.

Повторюсь. Вот алгоритм превращения плохо работающей команды в надежную.

1. Людям дается созидательная цель (а не просто призывы к выполнению плана).
2. Подбираются высшие руководители, преданные этой цели, буквально живущие ею.
3. Остальные сотрудники постепенно превращаются в лояльных, то есть в стремящихся увеличивать свой вклад в общее дело.

Я нашел название для такой команды – «полноценная группа» (ПГ).

Конечно, главное здесь – первое: созидательная цель. Она в том, чтобы появилось и продолжало существовать то, чего

не было раньше. Ключевое здесь – продолжение существования. Например, чтобы дороги и дома долго оставались «как новенькие».

Мало просто создать. Созданное должно продолжать существовать. А для этого количество друзей созданного должно быть больше количества врагов. Или друзья должны быть сильнее, чем враги. Когда бизнесмен думает только о своей выгоде, он рискует (появляются недоброжелатели или даже враги). Так что безопаснее для него и для того, что он создает, все же учитывать интересы сотрудников, клиентов, партнеров, поставщиков.

Задумался: как же отличить ПГ от обычной группы? Сообразил. Допустим вы зашли в продуктовый магазин, и вас заботливо обслужили. Если такую заботу проявили и продавец, и кассир, и охранник, то вы спрашиваете себя: не ПГ ли это? Спросите у них, какая у них цель. Если лица оживятся, значит налицо третий признак: сотрудники болеют за общее дело. Это почти всегда свидетельствует о наличии первых двух признаков.

ПГ – это не что-то идеальное. Однажды я имел дело с МЧС-никами. Отзывчивые, энергичные, профессиональные ребята. Им явно нравилось то, что они делали. Знаменитые «Эппл», «Макдоналдс», «ИКЕА» – тоже ПГ. Менее

известные ПГ: продуктовый магазин рядом с моим домом, лесная школа, в которой учились мои дети, небольшая компания по обслуживанию компрессоров, с владельцем которой я дружу. Каждая из них напряженно работает над воплощением созидательной цели.

Спросил себя: «А бывает что-то еще круче, чем ПГ?». И ответил: «Бывает. Это ткань типа «братство». «Братство» – тоже ПГ, только цель **ОЧЕНЬ** созидательна. То есть полезна огромному числу людей. Такая цель «притягивает» лучших из лучших, и ей преданы не только высшие руководители, но и большинство сотрудников.

«Перебор с воображением?», – скажете Вы. Возможно. Но в век катастроф по-другому не выжить. МЧС-ники не прогоняют добровольцев (волонтеров). А они нередко организованы по принципу братства.

Однажды я прокатился на автомобиле, который по хорошей дороге ехал, как лимузин (плавно, расслабленно), а на кочках группировался, собирался и становился похожим на внедорожник. Вот такой должна быть ткань семьи, фирмы, города, страны. И во всемирном масштабе. Островки такой ткани – ПГ.

Почему таких островков мало? Вроде выгодно: и в пла-

не денег, и в плане нервов. Помните фразу из «Кавказской пленницы»: «Плохо мы еще воспитываем нашу молодежь»? Плохо мы еще воспитываем владельцев компаний.

Не поверите, чаще всего бывает так, что владелец оказывается самым настоящим «захребетником» в собственной компании. «Захребетник» – это тот, кто сидит на чужой шее, а в данном случае – на шее своих же сотрудников.

У сотрудников есть обязанности, и они их выполняют хоть как-то: кто-то полностью, а кто процентов на пятьдесят. А на сколько процентов выполняет свои обязанности среднестатистический владелец компании? И вообще, каковы его главные обязанности?

Владелец сформулировал цели компании, то есть выполнил свою обязанность «ноль». Тогда первая обязанность – сделать так, чтобы сотрудники понимали, как должен выглядеть продукт или услуга. Чтобы знать что именно должно быть предоставлено клиентам. Для этого у машиностроителей есть чертежи. А у продавцов? А у парикмахеров? А у экскурсоводов? Нужны описания, картинки, фотографии.

Вторая обязанность – дать сотрудникам представление о том, как производится товар (услуга). Другими словами, дать технологию.

Недавно я потерял железнодорожный билет. Кассир и его начальник около часа решали, как его восстановить. В конце концов нашли инструкцию. Технология была, но сотрудники не знали, где она находится.

Третья обязанность – дать сотрудникам способы разрешения различных управленческих ситуаций. Как рассчитать зарплату, когда начало и конец рабочего дня – это обычно известно. А вот, что сотруднику делать, когда его показатели растут? Как поддержать рост? Большая тайна. Или как действовать отделу продаж, если производство не справляется? Продолжать привлекать клиентов, а производство пусть выкручивается? Или уменьшить продажу? В общем тысячи ситуаций, способы разрешения которых должны быть прописаны в виде регламентов, правил, технологических карт.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.