

Андрей Зверев

# Дорога Домой



2018

# Андрей А. Зверев Дорога Домой (Пособие Трудящимся)

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=41729307](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=41729307)*

*Дорога Домой (Пособие Трудящимся): Accent Graphics Communications;  
Montreal; 2018*

## Аннотация

Книга о том, из чего состоит корпоративно-трудовая жизнь сотрудника современной компании, будь то завод, банк, клиника или торговая сеть. Она для тех, кому не всё равно, на что тратится время, проводимое нами на работе. Книга поможет оптимизировать Вашу трудовую деятельность, сэкономя, как минимум, нервы. Автор книги – тренер по развитию сложных навыков, с 21 года практикующий руководящую деятельность от командира взвода гаубичной батареи до директора и владельца предприятия. Работа тренера – это не расхаживание с микрофоном возле экрана проектора и раздача ценных советов. Это – как у хирурга. Жалоба пациента – техническое задание заказчика; осмотр и наблюдение симптомов – изучение ситуации на предприятии; далее – диагноз, метод воздействия, подбор инструментов, план операции и только потом, если потребуются – микрофон и проектор. Предлагаемая читателю

информация – систематизированные наблюдения, сделанные в ходе «вскрытия» и «оперирования» десятков отечественных и иностранных компаний на протяжении более 20-ти лет.

# Содержание

Пролог	6
Закон	11
Миссия	20
Конец ознакомительного фрагмента.	26



# **Андрей Зверев Дорога Домой (Пособие Трудящимся)**

## **Пролог**



Один мой друг, обустривая загородный дом, около года выбирал себе унитаз. Такого подхода я мог ожидать от кого угодно, только не от рок-музыканта и хоккеиста! Моё недоумение он в течение минуты развеял простым расчётом. Из него следовало, что ни в одном квадратном метре своего дома, исключая кровать, он не проводит столько времени, сколько в том, где располагается этот предмет. Отсюда и столь скрупулёзное отношение к его выбору.

В более широком контексте, таким местом для большинства из нас является наша работа. Именно здесь мы проводим большую часть своего времени.

Так получилось, что более двадцати лет я наблюдаю десятки предприятий и тысячи людей, изучаю их поведение и реакции в типовых и нештатных ситуациях, анализирую причинно-следственные связи, выявляю закономерности, разрабатываю инструменты влияния, ставлю эксперименты... Со временем в моей голове образовалась внушительная информационная база и вполне рабочая операционная система, позволяющая не только понимать корпоративную кухню различных компаний, но и аккуратно (или не очень) корректировать процессы трудовых отношений, увеличивая КПД сотрудников, отделов и предприятий.

Этому не особо учат в ВУЗах. А позже большинству из нас не до столь тонких материй, – «работу работать надо».

Задача этого произведения – коротко и без излишнего наукообразия поделиться информацией о том, из чего состоят и за счёт чего работают узлы и механизмы современных компаний.

Думаю, это поможет оптимизировать ваше трудовое времяпрепровождение и сэкономить часть ваших жизней для более полезных дел.

Здесь не будет предложено концепций эффективного поведения, советов, рекомендаций и формул успеха. Я просто постараюсь описать те явления, которые критично влияют на качество времени, которое мы проводим в офисах, цехах, магазинах и на прочих объектах, именуемых работой.

Понимаю, что чтение книг само по себе не приводит к изменениям, но некоторые из них сподвигают к размышлениям и действиям. Надеюсь, получится.

Предлагаю вам своего рода инструкцию по дальнейшему чтению, которая поможет организовать наше взаимопонимание.

1. Изложенные мысли и соображения могут быть противоречивы и не совпадать с вашей или общепринятой точкой зрения, поскольку стакан одновременно и стеклянный, и прозрачный, и хрупкий, и твёрдый, и гранёный... и всё это – правда о стакане. Я и сам могу иметь несколько точек зрения



на одно и то же явление.

2. Моим знакомым, особенно клиентам и, тем более, заказчикам, почти всё, о чём тут будет сказано, известно.

3. Приведённые цитаты, скорее всего, не дословны. Они изложены так, как я их понял. Инициалы авторов высказываний – реальные. Если кто себя узнает, сможет привлечь меня к ответу за возможное искажение их мыслей. А ещё это избавляет меня от необходимости каждый раз писать: «как сказал такой-то...».

4. Никакого литературного смысла, сюжета, стиля и прочих правильностей тут нет. Единственное, что я постараюсь соблюсти – принцип «от целого – к частному». И не стоит «пробивать» применяемые мною термины в Википедии – это же не научный труд и не политический доклад.

5. То, что я здесь опишу, как «теории», «законы» или «правила» – различные закономерности, установленные нами в ходе своей работы. Очевидно, они уже когда-то кем-то открыты, изучены и описаны. Поэтому я не претендую на авторство и приношу свои извинения тем, чьи чувства будут затронуты публикацией этого текста.

6. Когда я пишу «мы», я подразумеваю себя и своих парт-

нёров, с которыми мы изучаем запросы заказчиков, разрабатываем программы мероприятий и проводим их. Поскольку я не определился со значением слова «друг», под ним я понимаю того человека, общение и взаимодействие с которым создаёт значимые для меня ценности.

7. Не стоит вычислять, какие события, компании и каких людей я описываю. Инициалы, род деятельности компании, место и дата никогда не будут фигурировать одновременно. Это – многолетняя привычка, сродни врачебной тайне или тайне исповеди.

8. В процессе чтения у вас могут возникнуть (скорее, наверняка возникнут) неприятные эмоции. Вы либо увидите в персонажах себя и ваших коллег, либо возмутитесь такой чернухе на фоне вашего благополучного бытия.

9. Не верьте тому, что здесь написано. Менее всего я хотел бы оказаться в роли советчика. Если что-то из прочитанного вас заинтересовало, просто поэкспериментируйте с этим на чём-нибудь безопасном.

# Закон



Время от времени друзья дают мне напрокат своего сына. Рисковые ребята! Летом в его каникулы мы ездим на мою работу. Он получает круг общения, недоступный большинству его сверстников. Я эксплуатирую детский труд и вспо-

минаю то состояние, когда совесть спокойна, мозг не загажен и помыслы чисты. В этот раз мы были у меня дома. Родители дали поручение проконтролировать домашку по химии. Совместное изучение одного из параграфов учебника не обошлось без дискуссии. В её процессе выяснилась идентичность законов химии и законов социологии.

Для меня это новостью не было. Но такая разнополярность наук не оставила сомнений и окончательно утвердила меня в следующем.

Всё, что нас окружает, существует по чётким и незыблемым правилам. Любой объект имеет свой смысл и своё значение. Земля своим притяжением удерживает всякое и воздух. Воздух питает животных кислородом, а растения – углекислотой (зачем в воздухе азот и водород, учёные, наверняка, тоже знают). Живое выстроилось в пищевую цепочку. Кругооборот воды. Миграции птиц, рыб и животных (без навигационных приборов!). Регулирование численности популяций. Поглощение энергии солнца и её трансформация через фотосинтез... В этой стройной схеме есть вопросы к человеку. Венец творения – единственное существо, которое вносит в эту гармонию беспорядок, угрожая полным её уничтожением. Об этом – позже.

Итак, наличие правил, кажется очевидным. И все (кроме человека) их неукоснительно выполняют. Камни не катятся вверх по горам. Из зерна ржи вырастает исключительно рожь. Стадо буйволов в двести-триста голов не атакует льви-

ный прайд, хотя без труда расправилось бы с ним и жило бы себе спокойно.

Человечество, тем временем, занимается наукой и научно-техническим прогрессом. Оно ничего не изобретает. В природе всё уже есть!!! Известные примеры: самолёт, вертолёт – понятно; застёжка «молния» – перо птицы; кулинария – обычная молния и подгоревший кабан; инерционный ремень безопасности – язык дятла, огибающий его мозг; вино – пьяные дни в саванне (забродившие плоды потребляют все: от льва до жирафа)... Могу предположить, что не будь завихрений воды на порогах горных речек, не было бы и водяных мельниц, позже – ГЭС. А если бы не гейзеры и вулканы, остались бы мы без пороха и реактивных двигателей, спутников, современной связи, навигации и «Звёздных войн». Впрочем, этим перечислением можно заниматься бесконечно.

И каждое «открытие» человечества осуществлялось по одной и той же схеме:

- наблюдение;
- систематизация;
- регистрация закономерностей;
- эксперименты с подтверждением закономерностей и последствиями влияния на них;
- применение полученного опыта для повышения жизненного комфорта.

Так или иначе, в результате развития наук и научно-тех-

нического прогресса человеку стало вроде как лучше. И.С.: «Я круче, чем Цезарь, а моя дочь будет круче, чем Клеопатра... мы можем купаться в ванной, не дожидаясь пока рабы наполнят её вёдрами...».

При этом труд из полей, лесов и рек переместился по большей части в офисы. Это в тех регионах, где прогресс имеется. И в этих офисах люди добывают себе шкуры, дрова и мясо. И ничего принципиально не изменилось: в трудах этих сталкиваются с дикими животными (преимущественно, кабанами и быками), вождями-деспотами, шаманами, обязательными жертвоприношениями, отморозками из соседней деревни и стихийными бедствиями в виде кризисов, колоссальных планов и всякого рода проверок. Все эти явления (условно назовём их «сложности») напрягают и отягчают жизнь.

Кстати, ремесленников, если они – настоящие профессионалы, всё это не касается. Или касается настолько, насколько их ремесло превращено в бизнес. Изучил свойства материалов, инструментов, законы их взаимодействия, опыт поколений и – вперёд к вершинам мастерства! Также дело обстоит и с иными видами деятельности, если они объективно необходимы и самодостаточны. Тут все процессы сформированы веками, изучены вдоль и поперёк, состыкованы друг с другом и современной наукой... Увы, в производстве действительно необходимых ценностей работает лишь незначительное количество населения. По различным данным, от 7

до 22 %. Остальные занимаются перераспределением этих ценностей и обслуживанием сопутствующих процессов. Для этого люди собираются в предприятия и компании. И даже если компания производственная, как правило, её значительная часть занята чем-то ещё: логистикой, рекламой, организацией продаж, IT обеспечением, управлением персоналом, бухгалтерией... И всё это должно как-то, желательно гармонично и эффективно, взаимодействовать, преодолевая те самые корпоративные сложности. Не те естественные и, по большей части, предсказуемые, что были у первобытных коллег, а современные – свеженькие и весьма непростые.

Вот тут мировой научный потенциал, должный облегчать нашу жизнь, и дал небольшой сбой. Но ненадолго. Природа, как известно, не терпит пустоты. Был бы спрос. Он есть. Естественно, стали развиваться и соответствующие науки: психология, социология..., даже возникла новая – наука управления, в простонародье – менеджмент. Об этой последней – отдельный разговор. Его предварим вопросом, который мой друг А.Л. регулярно задаёт на собеседованиях: «Где и как Вы и Ваши подчинённые учились управлять?».

Однако, худо-бедно, вопрос подготовки управленцев человечество как-то решает. А что с остальными?

Допустим, парень – хороший программист. Окончил ВУЗ, талантлив, схватывает на лету, сам что-то разрабатывает, олимпиады всякие выигрывает, даже не пьёт и не курит. Резюме – огурчик! Устроился в компанию. А тут оказы-

вается, что непосредственный начальник имеет своё особое мнение об информационных технологиях (и оно, само собой, правильное); на работе надо появляться исключительно в белой рубашке; непременно участвовать в корпоративах и тимбилдингах; и боже упаси, поссориться с офис-менеджером (она – племянница босса)... Этому парня в ВУЗе не учили. На этот счёт у компании, заинтересованной в эффективности нашего гения, имеется HR-департамент. Новобранцу уже по приёму на работу провели курс адаптации, экскурсию по отделам и даже кактус на рабочем столе по фен-шую поставили. А для неожиданно возникающих сложностей тоже имеются механизмы регулирования – ежеквартальные митинги, листы оценки деятельности смежников и почтовый ящик для анонимок руководству...

Да только, если бы всё это работало безупречно, пусть хоть как-то стабильно работало, «текучка» в офисах начала бы стремиться к нулю, а компании не тратили столько средств и рабочего времени на всякого рода социально-ориентированные обучающие мероприятия.

Конечно, кого ни спроси, особенно, на популярном топ-менеджер-форуме, у всех всё в порядке, все занимают лидирующие позиции, имеют прекрасные перспективы... А трудности? Да где ж их не бывает? На том стоим! Такой оптимизм и мужество, несомненно, заслуживают уважения до тех пор, пока не пообщаешься с рядовыми сотрудниками лидирующей и перспективной компании. Там оптимизма значи-



тельно меньше. Прямо кожей чувствую, как читающий эту крамолу владелец или топ кликнул мышкой или отшвырнул брошюру.

Так вот. Все эти сложности и бесконечная корпоративная работа по их трансформации во благо компании, индустрии и государства имеют одну единственную причину. Люди не знают Закона, регулирующего их собственное поведение. Современные науки многое объясняют, но не сильно полезны обитателям офисов с практической точки зрения. Они оперируют «подзаконными актами», следствиями Закона, иногда существенными и вполне применимыми, а зачастую настолько незначительными, что досада берёт. И беда не в том, что мы не знаем этого Закона, а в том, что почти не пытаемся узнать. Уважительных причин на это – сколько угодно. Потому познания многих из нас в этой области ограничены представлением о безусловных и условных рефлексах и иерархии потребностей Маслоу. Плюс-минус рядом лежащая информация и смутное представление о том, что это – ещё не всё. Да, чуть не забыл, некоторые из нас несколько проникли вглубь и обладают куда большими знаниями, которыми охотно делятся за некоторое вознаграждение: как привлечь деньги, построить бизнес, манипулировать начальником, стать счастливым, найти мужа (жену), продать непродаемое и впихнуть невпихиваемое... Всегда удивляли люди, играющие с «напёрсточниками»!

Причины, по которым мы не сильно усердствуем в пони-

мании целого и большую часть времени проводим, оперируя лишь частностями, одна – **страх**. Страх узнать, как может быть и как должно быть. Вдруг окажется, что мы о-о-очень давно не тем занимаемся и попусту тратим время! Малейшая мысль об этом мгновенно включает защитные мыслительные реакции: да у меня всё здорово; я нормальный; все так живут; я даже лучше, чем большинство; посмотрите, чего я достиг; мир – дерьмо, чего вы от меня хотите; никто за тысячелетия не узнал, как правильно... Такие мысли со временем могут стать настолько привычными, что заблокируют саму возможность вернуться к этому вопросу. Думаю, вы и сами наблюдали таких персонажей разного возраста и социального положения. Приведу простую, даже примитивную, цепочку соображений. Закон, управляющий всем и вся, либо есть, либо его нет. «За» доводы имеются. Кто-то умную мысль изложил:

«Вероятность того, что в результате вселенского взрыва всё **случайно** расположилось так, что зародилась жизнь и разум, такая же, как при взрыве на типографии шрифт случайно и аккуратно уложился бы в стихи». Имеются и признаки существования общего для всего Закона – идентичные его проявления в понятных нам сферах. Притяжение крупными телами меньших – поглощение корпорациями мелких компаний; валентность из химии – структура работы внимания человека; закон Ома об электричестве описывает схему стереотипного мышления; циклы жизни человека соот-

ветствуют циклам жизни предприятий; инерция физического тела – лень и некоторое торможение при принятии решения. Да чего далеко ходить, если верить учёным, строение планетных систем и атомов, из которых они состоят, тоже идентичны. То есть, в принципе, возможно, что и мы состоим из миллиардов солнечных систем. Сторонники «Против» обычно аргументируют свою позицию всё той же случайностью или бездоказательностью доводов «За».

Допустим, Закона не существует. Что ожидает человека, безрезультатно пытающегося его найти во взаимосвязях объектов и событий? Он потратит на это время, несколько отвлечётся от зарабатывания денег и хобби, лучше узнает окружающий мир и поделится этим с детьми.

При существовании же Закона, сами в курсе, его незнание не освобождает от ответственности. А это вам не ПДД! Даже не понятно, с кем и как тут «договориться» можно.

Выбор не велик.

# Миссия



Из моих наблюдений, можно выделить три основные мотивы человека к занятию профессиональным трудом. Первый – по необходимости обеспечивать физическое существование. Второй – из желания заниматься тем, что доставляет радость. Третий – за ожидаемый и значимый для него результат. Разумеется, эти мотивы в каждом из нас замешаны, причём в различных пропорциях. Наверняка, этот коктейль имеет ещё какие-нибудь ингредиенты.

Если человек движим исключительно первым мотивом, он, видимо, раб. У него в приоритете вопрос выживания, а права выбора занятия, как, впрочем, и иных прав он лишён (либо он так считает, – кто ж его лишит права на бунт?).

Если исключительный мотив заключается в самом процессе работы, это тот, кого принято называть творческой личностью.

Ну а ежели человек бесплатно занимается тем, что ему вовсе не нравится, лишь бы достичь своей цели, он похож на маньяка.

Людей, у которых явно преобладает один из этих мотивов, для краткости, так и назову – раб, гений и маньяк.

Труд раба, как нам в школе рассказывали, не производителен. Чтобы он работал, ему должно быть плохо. А не будет работать – станет ещё хуже. Плюс расходы на контроль, риски, текучка кадров, возможные морально-этические проблемы. Неудобно. Неудобно, но сплошь и рядом эта схема используется. Есть такие работы, которые ни радости не при-

носят, ни значимостью своей не отличаются. А шефу-маньяку, кровь из носа, объект подавай. Вот и нанимают за недорого сами знаете кого.

Для более же сложных и ответственных задач современные компании желают пользоваться маниакальных гениев с налётом рабства. Чтоб и запрашивал немного, и спецом был высшей категории. И, забив на личную жизнь, пырлял круглосуточно потому, как открытие в этом квартале двух пивных ларьков в Невельске и Кинеле является для него делом чести и смыслом жизни.

И где ж таких набрать? Нет готовых? Значит, придётся изготавливать.

С опцией рабства в этом супер-работнике – сразу фиаско. СССР закончился, Интернет работает. Все мы знаем, как живут автомеханики в Германии и учителя в Саудовской Аравии, даже некоторые – в Москве. «А вы мне тут предлагаете...!»

С профессионализмом – тоже не ахти. Учить своих работников? А кто в это время работать будет? Расходы, опять же, отсутствие гарантий результата... Брать со стороны? Кто с головой и опытом – уже при деле. Переманивать? Опять расходы. А замораживать средства, вкладывая их в образование подрастающих... Да кто ж так надолго планирует?! Пусть этим государство занимается, мы же ему на то налоги платим.

Остаётся последний оперативный шанс – чтобы сотруд-

ник ну очень-очень захотел делать то, что ему предлагает компания. То есть, расчёт на маньячную опцию. Тем более, что, именно, эта форма мотивации к совместному труду является наиболее мощной. Подавляющее большинство предпринимателей и общественных деятелей (настоящих, не телевизорных) работают, как проклятые, движимые некой идеей, целью, миссией. Большинство самых лучших команд собираются так же.

Помните притчу о двух мужиках, таскающих камни? Один задолбанный и грустный, поскольку занят перетаскиванием камней. Другой – бодрый и радостный, поскольку строит Храм. Так вот, если владелец бизнеса или топ, отвечающий за его самоценный кусок, имеет подобную по значимости цель, он может либо подобрать себе единомышленников, либо вдохновить своей целью прочих. Если же цель начальника – заработать бабла и свалить из страны, рядом окажутся сотрудники с похожей мотивацией. От таких ждать трудовых подвигов ему не придётся.

Однажды, нечаянно, В.К. оказался свидетелем одного упражнения, проводимого в компании «П». Суть упражнения была в том, чтобы сотрудники уяснили цели их начальника и его ключевые принципы. Тот чётко и ясно свою цель объяснил: «Семья – в другом городе, видимся редко. Работаю в семейных интересах, они понимают. Год-два, максимум, три мы с вами столь же усердно поработаем, и я с семьёй уеду на ПМЖ в Чехию. Вот моя конкретная цель.».

В.К., будучи бизнесменом со студенческой скамьи, тихонько меня спросил: «Андрей, кто это? Как он тут оказался? Он что – идиот? Как он собирается руководить этими людьми, сказав им такое?». Что я мог ему ответить? Я тоже офигел от услышанного!

В конце концов, каждый сам выбирает, какие цели его привлекают и стоит ли их озвучивать.

Так или иначе, чтобы набрать подходящих людей или сделать подходящими уже набранных, начальники делятся с ними своими планами, задумками, идеями, мечтами. То, как это происходит, определяется двумя свойствами начальников – честностью и профессионализмом. То есть, имеется четыре базовых варианта, ну и нюансы, конечно. Например, наш персонаж из компании «П» был честен и не профессионален.

В настоящее время, особенно в корпорациях-монстрах и крупных компаниях принято иметь «Миссию». Это – декларация, отражающая смысл существования предприятия. Приходит новый сотрудник, читает, – всё понятно. А если непонятно, кто-нибудь да пояснит. Да и «старички-наставнички» не забывают, чем, собственно, компания призвана заниматься. Вот только парадокс один наблюдается. Оценка деятельности сотрудника, за редким исключением, никак не привязана к той самой миссии – высшему смыслу существования его рабочего места и функционала. К выручке, прибыли, количеству клиентов, доле рынка, удовлетворённости



смежников – да. К выполнению миссии – нет. Конечно, все учитываемые показатели качества труда косвенно говорят о продвижении компании в заданном направлении или об её готовности туда двигаться. Но...

# 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.