

Удобрено

В стол не убирать,  
использовать постоянно!



СЕРГЕЙ КИРИЛЛОВСКИЙ  
ПАВЕЛ МЕНЬШИКОВ

# ИНСТРУКЦИЯ НОМЕР НОЛЬ

ДАЛ ЗАДАЧУ И ЗАБЫЛ.  
ВЗЯЛ ЗАДАЧУ - ДАЛЬШЕ САМ!

2022 ГОД

Сергей Кирилловский

**Инструкция номер ноль:  
Дал задачу и забыл. Взял  
задачу – дальше сам!**

«Автор»

2021

## **Кирилловский С. Ю.**

Инструкция номер ноль: Дал задачу и забыл. Взял задачу – дальше сам! / С. Ю. Кирилловский — «Автор», 2021

Более 20 лет «Инструкция №0» была известна узкому кругу людей в бухгалтерском бизнесе. Авторы книги решили, что она достойна того, чтобы о ней узнали все. Она будет полезна: Предпринимателям, работодателям, руководителям — потому что поможет освободить своё время на 50% в течении 6 месяцев. Работникам, соискателям — потому что точки роста, изложенные в книге помогут стать активнее и увереннее в себе, что значительно повысит ценность в глазах руководителей и заработную плату на 50% в течении 12 месяцев. «Инструкция №0» универсальна, имеет простой свод правил для руководителя и работника. Она открывает глаза на очевидные вещи, которые — почему-то! — ранее никто не замечал. Книга признана бизнес-СМИ: "Деловая среда «Сбера»", «Коммерческий директор», «Управление качеством», «Зарплата». Прочитав эту книгу, вы получите знания, которые будете передавать своим детям и внукам. Её стоимость доступна даже студентам, а руководителям тем более. Шаблон «Инструкции №0» — в подарок!

© Кирилловский С. Ю., 2021

© Автор, 2021



# Содержание

Введение	5
Интермеццо I. Правила	7
Глава 1. Получил задачу – запиши, чтобы не забыть	9
Глава 2. Уточняй, чтобы не переделывать	11
Глава 3. Появилась проблема – сообщи сразу!	13
Глава 4. Сообщая о проблеме, предложи решение	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# Сергей Кирилловский, Павел Меньшиков

## Инструкция номер ноль: Дал задачу и забыл. Взял задачу – дальше сам!

### Введение

Люди (сотрудники) – один из главных ресурсов любой компании, причём весьма дорогостоящих ресурсов. Коэффициент полезного использования этого ресурса, мягко говоря, оставляет желать лучшего. Огромное количество времени тратится на пустую суету.

Задачи руководства выполняются с опозданием, что приводит к срыву всей цепочки взаимодействий, затягиванию общих сроков и крупным финансовым потерям. Или задачи вообще не выполняются, или выполняются совсем не так и не с тем уровнем качества, что тоже очень сильно тормозит бизнес и даже ставит под угрозу его дальнейшее существование.

В результате, чтобы не допустить развала бизнеса, руководители и владельцы оказываются заложниками этой ситуации. Вместо того, чтобы заниматься развитием компании, они вынуждены “тонуть” в бесконечных текущих напоминаниях и “подпинываниях” своих сотрудников.

«Ты не забыл?», «Ты позвонила?», «Ты съездил?», «Ты точно всё перепроверил?» – в чередё этих бесконечных и бестолковых вопросов пролетают дни, недели, месяцы и даже годы, а бизнес так и стоит на месте.

Чтобы хоть как-то столкнуться с ситуацией с мертвой точки, руководители увеличивают свой рабочий день до 10, 12, 14 часов, жертвуют выходными днями, забывают про отпуск.

Помогает ли это? Нет, потому что всё дополнительное время снова “съедается” общей неэффективностью. И кроме появления синдрома хронической усталости и депрессии не меняется ничего.

А что предлагают консультанты-гуру? Конечно, у них есть рецепты:

● Делегировать. Вернее, “не бояться делегировать”. Звучит красиво, но как это сделать? Легко сказать – “не бояться”. А если из-за этого сорвётся новая сделка? Или уйдёт уже имеющийся, постоянный и крупный клиент? Или компания “попадёт” на штрафы? Поэтому просто набраться мужества и делегировать “на авось” – нельзя;

● Писать регламенты и инструкции. Точнее, очень подробные регламенты и чёткие инструкции, лучше в картинках. И вот тогда делегировать. И что? Пробовали, знаем – не работают они.

И вот тут – затык. Всё, приехали. Рецепты закончились, и снова у руководителя или владельца бизнеса начинается ненормированный “день сурка”, в котором “тушение пожаров” занимает основное, если даже не единственное место. И что? Действительно всё?

Или, может быть, стоит разобраться в том, почему не работают делегирование, регламенты и инструкции? Ведь они не работают, потому что у сотрудников не выработан главный навык: как действовать, если что-то идёт не так.

Что делать, если что-то не предусмотрено в инструкции или что-то непонятно? За что браться в первую очередь, если случилась многозадачность? Как поступить, если не хватает времени на выполнение поставленной задачи?

Казалось бы, бытовые простые вопросы, но именно из-за отсутствия ответов на них даже очень хорошо написанная инструкция в любой момент может дать сбой.

И вот как раз на эти простые, но очень важные вопросы отвечает «Инструкция №0».

Номер ноль не случаен – это самая главная, базовая инструкция, которая должна не просто быть “настойной книгой” у каждого сотрудника. Она должна быть у каждого сотрудника в подсознании.

Зная и используя её, работник, за счёт новых навыков, научится продвигать буксующие задачи, а не искать оправдания их невыполнения.

Перестанет перекладывать ответственность на руководителя, сидеть и ждать очередного “пинка”. Станет добиваться более качественных результатов меньшими усилиями.

Руководитель же, в свою очередь, вздохнёт, наконец, спокойно и начнёт с удовольствием делегировать всё новые и новые задачи, без ожидания неприятных сюрпризов и освобождая своё время для развития бизнеса.

В этой книге мы рассказываем реальную историю одной компании. Предыстория знакома подавляющему большинству предпринимателей. Кто-то что-то забыл, не успел и так далее. Рутинные проблемы множатся и мешают росту бизнеса. Ровно до того момента, как в этой компании не появляется «Инструкция №0».

Мы расскажем не только о реальном эффекте, а о полном цикле внедрения, начиная с понимания сути, до интеграции «Инструкции №0» в организацию.

## Интермеццо I. Правила

*«... работники разные, а ошибки одни и те же!»*

Эта история берёт своё начало в конце сентября 2013-го года.

Знаете, такой типичный, по представлениям обывателя, день в Санкт-Петербурге: утро, пробка, немного унылая погода. Вдобавок ещё и понедельник.

Я ехал на машине на работу. Неделя стартовала с пробки на Московском проспекте в районе метро «Электросила».

Примечательно, что пробка была длиннее обычной. Стало понятно, что все дачники и люди из отпусков окончательно перебрались в город. На самом деле, это хорошо. Осень в нашем бизнесе всегда била рекорды по заказам. На тот момент моя компания работала уже четыре года. И за эти четыре года наша команда выросла с одного меня до восьми специалистов. Думаю, самое время сказать, что моя компания называется «Бизнес диалог» и занимается регистрацией и ликвидацией бизнеса, а также предоставлением бухгалтерских услуг.

Внезапно мне позвонил постоянный клиент Андрей Николаевич. Ему нужно было зарегистрировать ООО.

Дальше состоялся весьма примечательный диалог, с неожиданными открытиями:

– Здравствуйте, Сергей Юрьевич, это Андрей Николаевич. Я хотел узнать, когда я смогу забрать документы с регистрации моего ООО?

– Здравствуйте, Андрей Николаевич! Если я верно помню, мы пока не отдавали ваши документы на регистрацию, потому что вы не утвердили редакцию устава.

– Подождите, я думал, что документы готовы?! Мы уже завтра подписываем договор! У нас арендованные вагоны в Египте стоят! Нам контракт нужно перезаключить на новое юрлицо, мы попадаем на огромные суммы!

– Моя помощница должна была вам прислать на согласование редакцию устава. Вы проверяли свою почту?

– Я проверяю свою почту несколько раз в день. Я не получал никакого письма! – раздражение в голосе Андрея Николаевича уже давало о себе знать.

– Хорошо, я сейчас всё узнаю и перезвоню вам, спасибо.

Догадываетесь, да? Где-то здесь всё пошло не по плану. Совсем не по плану. Я тут же набрал своей помощнице Алёне:

– Алёна, вы отправляли Андрею Николаевичу редакцию устава на согласование?

– Ой, я забыла!

– Отлично...

Положил трубку я уже с порядочным раздражением, и перезвонил Андрею Николаевичу:

– Андрей Николаевич, здравствуйте, это снова Сергей. Извин...

Ответ себя ждать не заставил. Всё расстройство ситуацией, испытываемое Андреем Николаевичем, вылилось на меня, как ушат холодной воды, если не чего-то похуже.

Вышел совершенно чудовищный скандал с криками, руганью и обвинением меня во всех смертных грехах. Не могу сказать, что «Бизнес диалог» был совсем не виновен, но “залёт” был явно не из-за меня.

Чтобы как-то сгладить “косяк” Алёны и удержать постоянного клиента, мне пришлось предоставить Андрею Николаевичу пожизненную скидку 20% на все услуги «Бизнес диалога». Это стало своего рода последней каплей – триггером. Мне надоело быть всегда и во всём виноватым. Кто бы ни ошибся, козёл отпущения – я. Кому приятно быть без вины виноватым?! К

тому же, как думаете, кто платил за эту скидку? Подскажу: не Алёна. А кто извинялся перед клиентом? Тоже я.

Мне решительным образом надоели постоянные ошибки работников. Приехав в офис, я сел за рабочий стол, включил компьютер, открыл таблицу «Журнал нарушений работников» и добавил новую запись с “косяком” Алёны. В этом журнале я регистрировал все ошибки своих сотрудников с надеждой, что они когда-нибудь мне пригодятся. И я вам скажу – этот момент настал. Первый шаг – анализ. Я сделал отчёт, посмотрел и удивился, что каждый месяц были примерно одни и те же ошибки. Цена – около 20,000 руб. каждый месяц! Вот только некоторые из них:

«Матвеев. Не перезвонил клиенту. Забыл...» – потеряли заказ на 6000 руб.;

«Иванова. Сделала ошибку в реквизитах в платёжке на оплату госпошлины за регистрацию ООО клиента. Не перепроверила. Итог: отказ в регистрации» – вернули клиенту 5600 руб. за пошлину и нотариальные расходы;

«Данилова. Задержала бухгалтерскую отчетность по компании клиента. Не успела вовремя» – возместили клиенту штраф в размере 1000 руб.

Сравнив данные за последний год, я вывел закономерность: работники разные, а ошибки одни и те же! Честно сказать, на тот момент я был просто в шоке: «Как?! Как это вообще возможно?! Одно и то же, каждый раз – на одни и те же грабли!»

Мне срочно нужна была чёткая система. Просто представьте: все мы когда-нибудь играли в такую игру, как «пинг-понг». Вот, руководитель даёт задачу – делает “пинг” работнику.

Работник, сталкиваясь с непредвиденной ситуацией, должен этот “шарик” руководителю вернуть – сделать “понг”. И так по кругу, пока задача не будет выполнена. Вся прелесть такого «пинг-понга» состоит в том, что каждая сторона контролирует “шарик” – задачу, и не даёт ему улететь за пределы поля – потеряться.

Вечером того же дня, когда я уже приехал домой, до меня дошло: одни и те же ошибки – “петля глупости”. Освободиться от неё помогут правила.



## Глава 1. Получил задачу – запиши, чтобы не забыть

*«Неважно, как получена задача: устно, распечатана на листе бумаги, отправлена сообщением в мессенджере – запиши задачу, не забывай»*

Представить только, во сколько мне в те годы обходились вот эти вот все: «Я не успела», «А вы мне об этом не говорили!», «Я же проверял, ошибок не было!», а фразы «Почему-то не работает» и «Ой, я забыла» – меня вообще швыряют во флэшбеки до дрожи. Что-то забыть и не сделать, в XXI веке электронных технологий, я считаю, – преступление.

Деньги – полбеда, репутация – главный риск компании.

Длительные поиски, целый ворох бизнес-тренеров-пустышек (которые каким-то образом поднялись из диванных экспертов), непонятные курсы, абсолютно ужасные методички на тему «10 простых шагов к успеху» – лишь малая часть лимба с кошмарами, через который пришлось пролезть в поисках решения.

Спустя недели две, это был вторник, если я не ошибаюсь, я нашёл сайт бизнес-тренера Павла Меньшикова, на котором был размещён текст «Инструкции №0». Я прочитал и подумал: «Вот же оно! Вот решение!»

Я написал Павлу на электронную почту, обрисовав ситуацию и проявив заинтересованность, и мы договорились созвониться на следующий день.

Следующий день, как ни странно, наступил, и мы созвонились:

– Здравствуйте, Павел Владимирович! Это Сергей Кирилловский. Я вам вчера писал по поводу «Инструкции №0», и мы договаривались, что сегодня можно будет вам позвонить насчёт наших дальнейших действий.

– Да, здравствуйте! Помощница забыла отправить устав ООО на согласование и на этом работа по клиенту остановилась?

– Да, да, всё верно. Этот случай меня уже просто доконал. Потеряли время, деньги и чуть не потеряли постоянного клиента. Доверие к нам было утрачено. Клиента и его лояльность удалось удержать. Цена – пожизненная скидка на все наши услуги. И эту цену платит явно не помощница.

– Что ж, очень показательный пример. Банальная ошибка и очень неприятные последствия. При этом вы сами знаете, как её можно было не допустить. Смотрите, Сергей, всё ведь просто. Что нужно было сделать?

– Алёна должна была записать задачу, – ответил я.

– Естественно! Если руководитель объясняет задачу, работник должен её у себя как-то сохранить, используя **первое правило «Инструкции №0»: «Получил задачу – запиши, чтобы не забыть»**. Есть ведь CRM-системы и заметки в телефоне (даже с голосовым вводом). Бумага с ручкой, в конце концов. Неважно, как получена задача: устно, распечатана на листе бумаги, отправлена сообщением в мессенджере – запиши задачу, не забывай. Это прямая обязанность того, кто получил задачу. Так у Постановщика будет хоть какой-то намёк на светлое будущее, в котором задачи перестанут пропадать, а Исполнитель освободит свою “оперативную” память и сможет направить ресурс на качественное исполнение непосредственной задачи.

– А что, если работник скажет: «Я не стану записывать задачи. У меня память хорошая. И потом, официанты же не записывают»?

– Уверен, что каждого из нас, хотя бы раз, да подводил официант. Блюдо принёс не то или вообще не принёс. Столы перепутал. А в нашем случае, Сергей, этот “официант” встанет на те

же грабли, что и Алёна. Таким работникам, которые не слушают, что им говорит руководитель, лучше сразу разворачиваться и идти на все четыре стороны.

– Согласен! Руководителя нужно слушать и записывать, что он говорит.

– Сейчас я вам предлагаю следующий вариант: в течение ближайшей недели-двух вы мне звоните, если будут какие-то новые “косяки” со стороны работников. И мы их вместе разложим по полочкам – по «Инструкции №0». Годится?

– Конечно.

Тогда на этом наш разговор с Павлом закончился. А вот знакомство и совместное сотрудничество только началось.

Сделаю для вас, дорогие читатели, небольшую ремарку.

С этого момента в книге не будут фигурировать такие слова, как “начальник”, “подчинённый” и их синонимы.

Теперь в книге будет как в договоре: две Стороны. Есть Сторона, которая ставит задачу – Постановщик, и та Сторона, которая её выполняет – Исполнитель.

Такое отношение сторон, как Постановщик – Исполнитель, привело нас к мысли, что задачи может ставить не только руководитель подчиненному – сверху вниз (линейная система). Задачи могут ставиться в разные стороны “горизонтальной плоскости”: от коллеги – коллеге; от клиента – менеджеру по продажам; от налогового инспектора – бухгалтеру. И даже от подчиненного – начальнику. Понимаете?

В какой плоскости будет работать «Инструкция №0» в вашей компании – решать вам. Но давайте ещё раз договоримся о том, что теперь в книге мы будем называть эти две Стороны своими именами. Далее по тексту: тот, кто ставит задачу – Постановщик; тот, кто принимает, выполняет и отчитывается о выполнении задачи – Исполнитель.

## Глава 2. Уточняй, чтобы не переделывать

*«Спрашивать и уточнять можно не только вначале, но и в процессе выполнения задачи. Это нормально. Ненормально – наделать ошибок и в результате поставить Постановщика перед фактом, что задача выполнена неправильно»*

Это был мой первый собственный бизнес. Опыта никакого. Не у кого спрашивать совета, просить помощи или поддержки в этом деле. Интернет и бизнес-литература стали моими главными помощниками. Из них я узнал о технологии SMART<sup>1</sup>. Вот, казалось бы, я всё сотрудникам объяснял согласно SMART. Ставил конкретные сроки, указывал на нужные инструменты для выполнения задачи. А после каждый раз проверял: «Всё понятно?»

Слышал утвердительное «Да, я понял(-а)». И что в итоге? А в итоге задача выполнена либо ужасно, и это ещё не худший исход, либо не выполнена вовсе.

И ведь такой результат был “средним по больнице”, что называется. И я считал это нормой, хотя нормой это никогда не было. Закрывал глаза на серьёзные “косяки”, спускал ситуацию на тормозах. А всё, хватит! Надоело! В один момент я решил, что такого больше не будет. В моём «Бизнес диалоге» точно.

Новый “косяк” приключился уже через два дня в бухгалтерии. Главный бухгалтер, Анатолий, принял на работу помощницу, молодую девушку – Аглаю. Аглая была совсем новичком – без опыта работы. Казалось бы, взял и взял, да? Пусть набирается опыта. “Набираться опыта” её послали сразу в Пенсионный Фонд. Нужно было съездить и подписать договор на подключение к электронной системе документооборота. Девчонка оказалась проворной. Быстро сгоняла, прибежала довольная. Задание выполнено – и она молодец! Правильно? Почти. Стоило нашей Аглае прийти, как она сразу же побежала отчитываться Анатолию о своём “подвиге”:

– Ну что, отвезла документы?

– Да, отвезла! – чуть ли не подпрыгивая, радостно отчиталась Аглая.

– Отлично. Теперь бери вон ту папку и подшей второй экземпляр договора.

– Какой второй экземпляр?! – Аглая малость “зависла”, – Второй экземпляр с подписью и печатью?

– Второй экземпляр, Глаша, с подписью и печатью, да.

– А вы мне про это не говорили! Если бы вы мне сказали, что один договор нужно привезти назад в офис, я бы обязательно его привезла!

– И точно, не сказал... Я должен был сразу предупредить тебя, вот я... Одна копия остаётся у нас, а вторая отправляется в ПФР. Я забыл, Глаша, голова у меня дырявая.

Надо забирать нашу копию из пенсионного... – Анатолий тогда очень растерялся, – Глаша, нужно вернуться и забрать второй экземпляр, ну никак без него!

Тогда Глаша неплохо так всех подставила. Или она действительно не знала, или подзабыла. От этого не легче. Ей пришлось возвращаться в ПФР, а это лишняя трата времени из-за глупой ошибки. Анатолий вообще чуть ли не в депрессию впал, посыпая голову пеплом, что он не предупредил помощницу. В итоге: время потеряли и заплатили штраф в ПФР за то, что не успели в срок сдать электронный отчёт. На этот раз Глаша не потерялась по дороге, и на том “спасибо”. Случай требовал разбора, поэтому я вновь позвонил Павлу.

---

<sup>1</sup> Метод SMART – это подход к постановке целей, который помогает выбрать формулировку желаемого результата, дает чувство направления и помогает организовать и достичь целей. Это просто форма записи ваших целей, а не методика их достижения.

– Сергей, вынужден встать на сторону Анатолия – вашего главбуха. В том, что задача выполнена неправильно, виновата Аглая, а не Анатолий, и вот почему. Постановщик задачи не может залезть в голову Исполнителя, чтобы понять, а всё ли там ему понятно в момент получения задачи.

– Значит, Аглая должна была спросить и не ждать, что ей всё досконально разжуёт главбух? «А почему два договора? Почему они одинаковые?»

– Да, Сергей! Исполнитель должен задавать уточняющие вопросы. Вопросы – это правильно. Спрашивать и уточнять можно не только вначале, но и в процессе выполнения задачи. Это нормально. Ненормально – наделать ошибок и в результате поставить Постановщика перед фактом, что задача выполнена неправильно.

– А что делать, если работники не задают вопросы? Вот человек может кивать, поддакивать, в глаза смотреть, а сам при этом витать в своих каких-то “облаках”, в своих личных делах и проблемах. Потом выйти из кабинета и начать вспоминать: «Так, а что там мне сделать-то надо было?»

– Ничего. Те сотрудники, которые не задают вопросы и любят перекладывать ответственность на Постановщика фразой «А вы мне об этом не говорили!», сами себя выдают, как светлячки в темноте. Они либо перестроятся (чего практически не случается), либо уволятся с пониманием того, что филонить здесь не выйдет. А если руководитель видит, что качество выполнения задач и уточняющих вопросов раз от раза растёт, значит, сотрудник перспективный. В такого не жалко вкладывать своё время, силы и опыт.

Грамотный Исполнитель всегда спросит и уточнит, что ему нужно делать, – тогда задача будет выполнена качественно, и переделывать её не придётся. Отсюда и **второе правило «Инструкции №0»: «Уточняй, чтобы не переделывать».**

### Глава 3. Появилась проблема – сообщи сразу!

*«Исполнитель должен чётко знать, что от него ждут конкретного результата и сразу сообщать о проблемах – это его непосредственная ответственность, которую он должен понимать и принимать»*

В следующий четверг, спустя неделю после нашей встречи с Павлом, я ехал из дома в офис. Как обычно, по Московскому проспекту. И заметил такую странность, что телефон всю дорогу молчал, даже подозрительно как-то. По опыту знаю, что сотрудники у меня всё всегда спрашивают. А тут тишина. Поймал себя на мысли: если никто не пишет и не звонит, значит, всё идёт по плану, всё работает в штатном режиме. Ага, так вот – шиш!

Захожу в офис, а там курьер Александр спорит с юристом Екатериной:

– Какая ещё турфирма?! – с удивлением спрашивает Екатерина.

– Обычная. Вы мне сказали отвезти документы в офис № 510. Вот, смотрите, я же записал!

– 610! 610, а не 510! Я же говорила!

– Да нет, вы же говорили, что офис № 510!

В общем... снова звонок Павлу, в конце рабочего дня:

– Павел, добрый вечер! У меня снова какая-то дичь.

– Здравствуйте, Сергей. Судя по всему, вечер не особо-то и добрый.

– Вообще не добрый, если честно.

Наш юрист Екатерина дала задачу курьеру Александру: забрать документы из налоговой. И чтобы время зря не терять, поручила сразу отвезти их клиенту в один из бизнес-центров на Петроградской. Александр забрал нужные документы. Отчитался об этом и поехал в бизнес-центр. Вернувшись в офис, докладывает Екатерине: «У меня проблема. Ничего не передал. Там какая-то турфирма теперь сидит». Нет, ну роскошно, да? В итоге: документы не доставлены, сорвалась крупная сделка у клиента, и минус его доверие. Если честно, мне это всё уже поперёк горла. Сначала пришлось устно извиняться мне лично, довеском – приличная скидка на все услуги от «Бизнес диалога».

– Ну что ж, как-то не везёт вам, Сергей, на помощников и курьеров, но это не точно. Ваш пример – бытовой случай. Вот смотрите, может быть, Александр услышал 610, а записал 510. А может быть, Екатерина оговорила и продиктовала 510, хотя на языке крутилась цифра 610. Так или иначе, как нужно было поступить Александру в этом случае, Сергей?

– Если у Александра появилась проблема с поиском офиса клиента, он спокойно мог сразу позвонить Екатерине, расписать ситуацию, что так, мол, и так, потерялся на местности, и уточнить, что ему делать дальше, а не ехать обратно в офис с этой “ценной” информацией.

– Вот именно. Важно понимать, что при выполнении задачи может произойти миллион разных ситуаций, о которых Постановщик может даже не догадываться. Вот только некоторые из них:

- Закрыт бизнес-центр (учебная тревога, например, все эвакуированы);
- Бизнес-центр открыт, но Исполнитель не нашёл офис;
- Исполнитель нашёл офис, а он закрыт (обед);
- В офисе нет на месте человека, которому нужно передать документы;
- Человек есть, но не принимает документы, потому что они ему чем-то не понравились.

И это только малая часть. Постановщик – не ясновидящий, и не может (да и не должен!) всего предусмотреть. Исполнитель должен чётко знать, что от него ждут конкретного результата и сразу сообщать о проблемах – это его непосредственная ответственность, которую он

должен понимать и принимать. Отсюда **третье правило «Инструкции №0»: «Появилась проблема – сообщи сразу!»**



## Глава 4. Сообщая о проблеме, предложи решение

*«Абсолютно бестолковое это занятие – нянчиться с Исполнителем на каждом шагу. Постановщик дал задачу и забыл. Всё. Исполнитель взял задачу – дальше сам!»*

На следующий день после звонка всё шло достаточно гладко. Настолько гладко, что было даже странно. Тянулась пятница, причём, особенно лениво в этот раз. Уже пора было начинать планировать выходные, но в глазах у меня была картина «Бурлаки на Волге»: я тащу баржу, а работники, свесив с неё ножки, с удовольствием за мной наблюдают и попкорн трескают. «О, какой директор молодец, какой же он хороший, как нам нравится работать в такой компании». Нужно было всё менять. Тащить эту “баржу” в одно лицо сил у меня надолго не хватит, сами понимаете.

Мне тогда вспомнился один случай, которым мне было важно поделиться с Павлом. Как потом оказалось, не зря:

- Добрый вечер, Павел!
- Здравствуйте, Сергей. Что-то случилось?
- Очередной флэшбек. Достаточно показательный пример, как я думаю.
- Я весь во внимании.
- Это был буквально первый год работы моей компании «Бизнес диалог» – 2010-й. Тогда я не обратил на это особого внимания, но сейчас случай мне кажется важным. Возможно, я ошибаюсь.
- И что же тогда такого произошло, Сергей?

– На тот момент ещё не были так распространены электронные платежи, да и кнопочные телефоны преобладали. Смартфонов в нынешнем понимании нам “не светило” ещё пару лет. Сейчас всё намного удобней, и можно перевести средства через электронный платёж с телефона, который всегда под рукой. Тогда у меня в штате работала Алёна, в то время ещё курьером. Как-то я попросил её: «Алён, поедешь по делам – заодно кинь у метро деньги мне на сотовый телефон, пожалуйста». И написал на бумажке номер телефона и цифру в 300 рублей. Денег дал. Проходит час, звонит Алёна: «Не получается оплатить. Салон закрыт на учёт». Вроде всё верно? Что-то пошло не так, Алёна – молодец, сразу позвонила и доложила. Не то что Александр, который решил привезти “ценную” информацию прямо в офис.

– Всё так, Сергей, всё так. Алёна молодец, что сообщила. И не молодец тоже, потому что принесла проблему вам на блюдечке. Как думаете, как ей стоило поступить?

- Всё просто – найти другой салон связи.

– А если там взимается комиссия? Платить или нет? А если платёж будет идти три часа вместо 30 секунд? А если там большая очередь, и она может не успеть выполнить другую задачу? Что делать?

- Похоже на страшный коллапс какой-то.

– В 21-м веке такой коллапс обязательно случится у того Постановщика, который в постоянном режиме работает головой за Исполнителя и диктует ему решение проблемы. Например: «Алёна, если салон закрыт, ты иди в другой. Так, что ещё... Кстати, может быть комиссия. Если комиссия меньше 5% – плати, если больше – не плати. Подожди, подожди, это ещё не всё». Абсолютно бестолковое это занятие – нянчиться с Исполнителем на каждом шагу. Постановщик дал задачу и забыл. Всё. Исполнитель взял задачу – дальше сам.

## **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.