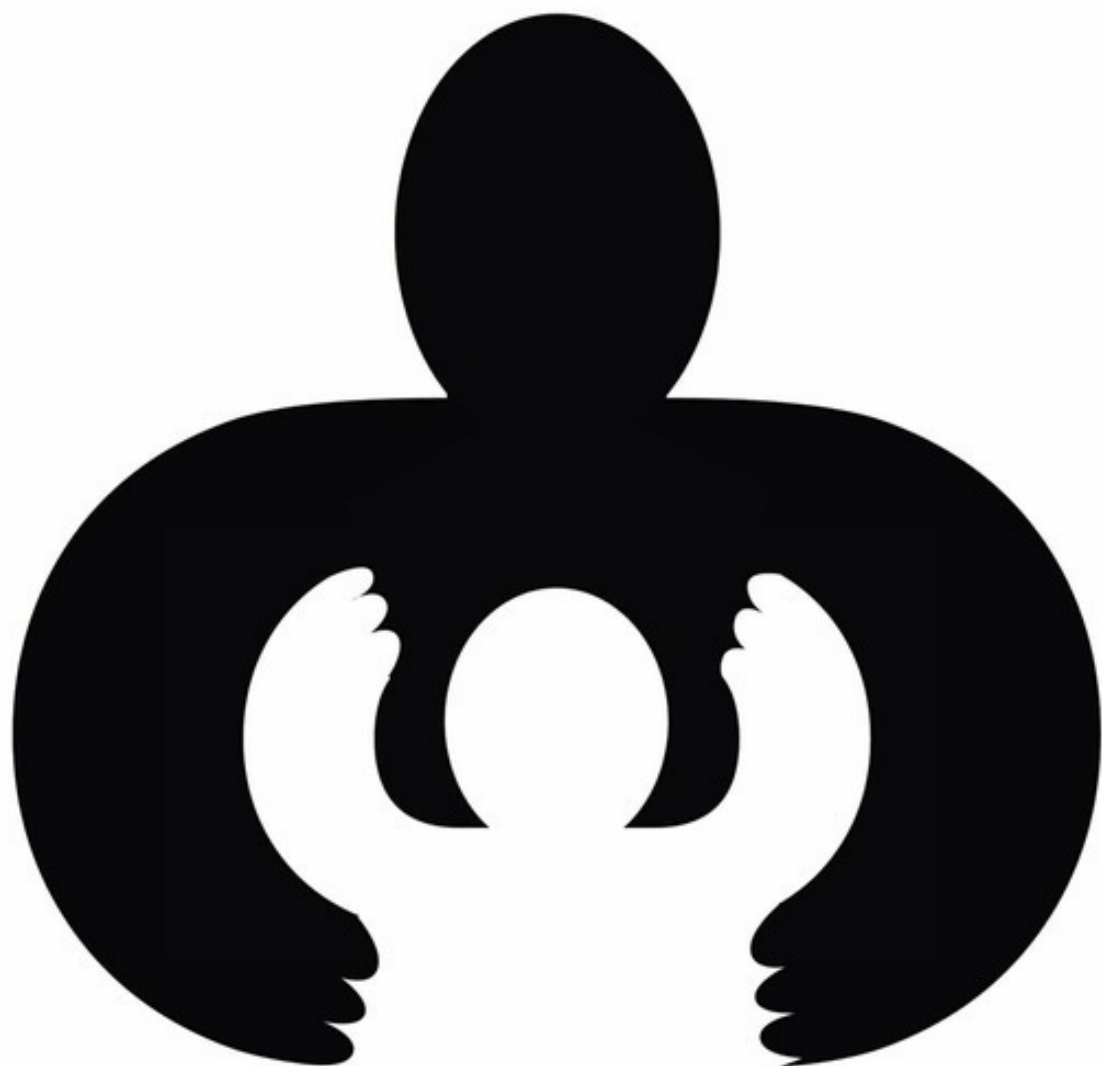


ВИКТОР СОЛОМОНИК. ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ...



**ЧЕЛО  
ВЕЧЕ  
СКОЕ...**

Виктор Соломоник

**Человеческое...**

«Издательские решения»

**Соломоник В.**

Человеческое... / В. Соломоник — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-837401-2

Небольшие размышления о бизнесе, о жизни, о воспитании. Все мысли объединяет одна тема — надо быть предельно человеческим. Что-то было ранее опубликовано на странице автора в «Фейсбуке».

ISBN 978-5-44-837401-2

© Соломоник В.  
© Издательские решения

# Содержание

Предисловие	6
ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ В БИЗНЕСЕ	7
Поменял ли ты что-либо в себе?	8
Самое важное в руководителе	9
О замысле, верности и готовности умереть	10
Три уровня принятия решений в бизнесе	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

# **Человеческое...**

## **Виктор Соломоник**

© Виктор Соломоник, 2017

© Нина и Андрей Палий, дизайн обложки, 2017

© Виктор Соломоник, иллюстрации, 2017

*Корректор* Юлия Королева

ISBN 978-5-4483-7401-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Предисловие

Часто на Новый год своим друзьям, близким и коллегам я дарю книги. Есть такое выражение: «Не знаешь, что подарить, – подари книгу». Я с этим не согласен, это обесценивает книгу как подарок. Если подходить к этому вопросу серьезно, то книга-подарок для меня значит следующее: «Я прочитал, что написал автор, я разделяю его мысли, сам бы я не смог так сказать, но – он научил меня, вдохновил меня и изменил меня, и я хочу этим поделиться с тобой – прими это как дар».

Предстоящий Новый год для меня особенный. Во-первых, мне исполнится 40 лет, и я чувствую, что для меня наступает новый этап. Во-вторых, заканчивается целая эпоха моей жизни в БИТе: можно сказать, что здесь я провел свою молодость. Все это говорит мне, что в моей жизни начинается что-то новое, – и у меня возникла идея подарить в этот раз маленькую книгу, где автором буду я.

Несколько лет назад я начал записывать свои мысли, идеи, рассказы. Зачем? Не то чтобы я чувствовал талант – скорее, явную потребность как-то себя выразить. Мысли про бизнес, про воспитание, про себя и просто рассказы. Я мог идти по лесу, меня настигала какая-то мысль, я ее обмозговывал и, пока она не материализовалась на бумаге (вернее, в evernote), не мог успокоиться. Некоторые из них я публиковал в Фейсбуке и оценивал крутость по количеству лайков и перепостов. Потом понял, что чем глубже мысль, тем меньше лайков. А потом понял, что главное – чтобы нравилось мне. Некоторые из эссе я перечитывал позже и понимал, что они слабые, а некоторые проходили проверку. Сюда я отобрал те, под которыми я до сих пор готов поставить like.

Я назвал эту мини-книгу «Человеческое», потому что все эти рассказы объединяет одна идея: надо всегда оставаться Человеком. Но что это значит? Каждый на это отвечает по-своему, потому что у каждого свой путь. Путь в первую очередь – к себе! Найдешь себя – найдешь Бога – проживешь эту жизнь счастливо. Я так думаю.

Каждый рассказ – это частичка меня. Так что когда я дарю тебе эту книгу, я уверенно могу сказать, что дарю часть себя.

С новым, 2017 годом!

И какие бы вопросы ни подбрасывала нам жизнь, давайте стараться отвечать на них по-человечески.

P. S. Даже не знаю, это я вам подарок сделал этой книжкой или себе? Хотя, наверное... да, думаю, да.

## ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ В БИЗНЕСЕ

*В этом году я хочу написать книгу о... мне всегда так сложно это сказать одним словом, но пусть будет о человеческом в бизнесе.*

*Про бизнес написано много: полно объяснений, «в чем сила брат» и какие такие секретные ингредиенты надо добавить, чтобы получить успех. Но мало книг, которые учитывают при этом тайну человека.*

*А ведь бизнес – это в первую очередь про людей, и человек – это все-таки тайна.*

*Я думаю, что книга будет начинаться как-то так:*

*«Если представить, что бизнес существует в сугубо материальном мире, то вопрос управления становится простым, понятным и подчиняется определенным правилам.*

*Но в бизнесе всегда существует человек. Человек приносит в бизнес духовное измерение. И управление становится невозможным, а правила перестают работать».*

*Об этой сложности управления человеком я размышляю давно.*

*10 мыслей на эту тему.*

## Поменял ли ты что-либо в себе?

На выходных была встреча руководителей офисов БИТа. Обменивались опытом, так называемыми фишками – у кого где и что получилось очень хорошо.

Уже после встречи обсуждали с одним из руководителей сложную ситуацию в его офисе. Он сказал: да, были проблемы, но я тех уволил, тех поменял, здесь добавлю, тут применю вот это, и все будет хорошо.

И я задал ему вопрос, который я задал вслух (и вообще осознал) в первый раз: «А что ты поменял в себе? Если ты в себе ничего не поменял – то ничего и не изменится...»

И я думаю, это очень важно.

Бывают сложные ситуации. Мы в них заходим, из них выходим, и они делают нас крепче и сильнее. Но бывают так называемые перманентные проблемы. Что-то не складывается, не сходится, не получается. И это «не получается» длится продолжительное время. И мы не понимаем, как эту ситуацию изменить. Мы ищем проблему снаружи: ну, наверное, надо вот это поменять, может, структура неправильная, или человек не тот, или схема какая-то не такая.

Мы забываем, что компания – это зеркало руководителя. К этому зеркалу можно не подходить, можно на него пенять, можно попробовать убрать или добавить свет. Но! Компания – всего лишь отражает руководителя. И если мне не нравится мое отражение – то менять мне только себя.

Это кажется каким-то непонятным странным неочевидным способом. И долгим. Ну как это так? У меня тут проблемы, роста нет, сотрудники недовольны – а я буду собой заниматься? В себе что-то менять? Да ну. Надо быстрее-быстрее... что-то делать, что-то предпринимать, принимать какие-то решения. Как-то менять окружающую реальность. А то ведь график-график. Надо план задач, план действий, потом выполнение, потом анализ. И делаешь-делаешь-делаешь.

А оно как-то не меняется. Ну да, фишки попробовал. Вон у тех товарищей получается, и они успешны, а у меня как-то не так. Наверное, не те фишки попробовал – надо вот эти. И все равно не меняется. Зато так очевидно: поставил задачи, желательно по «смарту», и попер...

А менять себя... Как-то непонятно.

Но я скажу, и скажу с полной уверенностью: это единственно верное решение. Все изменения в нашем офисе начинались с моих внутренних изменений, с моего нового понимания себя, мира, отношений с собой и с другими – потом это потихоньку меняло и наш филиал.

Каждый раз, когда я пытался просто решить внешнюю перманентную проблему, это ни к чему не приводило.

Я думаю, что так и в личной (не бизнес) жизни. Есть сложные ситуации, которые делают нас сильнее. А есть «тянучки». То, что тянется, как долгая длинная нескончаемая проблема в нашей жизни. И часто мы стараемся поменять что-то снаружи – изменить другого, поменять дом, работу, иногда семью. Но ничего не помогает.

Менять надо не внешнее, менять надо себя.

**ВСЕ ИЗМЕНЕНИЯ НАЧИНАЮТСЯ С СЕБЯ.**

И за эту фразу я готов ответить :)

P. S. Я думаю, что иногда прочитанная духовная книга намного серьезнее меняет ситуацию, чем десяток внешних решений и сотня перенятых фишек.

*17 апреля 2013 года*

## Самое важное в руководителе

Вопрос к руководителям (ну или ко всем): взяли бы вы человека на должность руководителя, который не умеет скрывать своих эмоций – нервничает, нетерпелив, если рад – то наоборот, тут же начинает плакать и обниматься? Человека, который патологически не умеет врать. Человека, который считает себя необразованным и практически ничего не читает, кроме каталогов.

Который уступчив, сам себя считает ведомым, который снисходителен ко многим нарушениям, который жаждет похвалы и не уверен в себе. Да-да, не уверен в себе! У него трудности с принятием решений. Он настолько скромнен, что ему понадобятся годы, чтобы преодолеть страх и подойти к незнакомым людям. У него катастрофическое отсутствие организационных способностей.

Ну и если вам этого мало для решения – этот человек имеет слабость к крепким напиткам, а сам себя называет «контролируемым алкоголиком» и три раза в год сознательно уходит «в завязку».

Готовы вы взять этого человека на должность руководителя? Ну вот если честно?

Ищете подвох? Подвох есть. Это Ингвар Кампрад – основатель ИКЕА.

Я люблю ИКЕА. Люблю за их страсть делать доступными красивые и функциональные вещи. Люблю за то, что они помогли мне сделать красивыми дом и офис. Их оборот – десятки миллиардов, количество сотрудников – больше сотни тысяч.

Я прочитал книгу «Есть идея. История ИКЕА». Книга впечатлила, но главный вопрос, который она мне поставила: как? КАК?! КАК этому неуверенному, стеснительному, эмоциональному человеку это удалось? В чем секрет?

Да, помимо его недостатков говорится и про сильные стороны: умение слушать, находить таланты, гибко мыслить и генерировать идеи. Но не в них соль.

КАК?!

Я в очередной раз прихожу к простому выводу (или он не такой простой?): самое важное – это любить свое дело. Любить, болеть за него. И иметь мужество и упорство преодолевать сложности. Но для этого опять-таки надо всего лишь любить свое дело.

Любовь – великая сила. Посмотрите на ИКЕА.

*29 июня 2013 года*

## О замысле, верности и готовности умереть

Очень важную мысль осознаю. Что меняет меня глубоко и серьезно.

Когда у нас появляется идея, которую мы собираемся воплотить, – не важно, что это за идея, допустим, бизнес, какой-то проект и т. д., – у этой идеи всегда есть определенный замысел. Замысел как часть мечты, как часть меня, как воплощение чего-то для меня важного, сущностного, как реализация моего призвания.

И мы вкладываем себя в эту идею.

И вот начинается воплощение. И тут начинаются испытания. Серьезные. И такой же серьезный появляется вопрос. Который становится все серьезней и серьезней. И в то же время все неосознанней и незаметней. А помнишь ли ты свой замысел? Как ты это видел и о чем мечтал? А остаешься ли ты ему верным? А готов ли ты все потерять ради этого замысла?

Здесь не вопрос мелких изменений и корректировок. Понятно, что когда начинается воплощение, когда мы сталкиваемся с материальной жизнью, другими людьми, какими-то ограничениями и условиями – мы по ходу корректируем и меняем. Здесь вопрос ЗАМЫСЛА! Не потеряли ли мы ЗАМЫСЕЛ?

И это, повторяюсь, серьезный вопрос.

Создавал проект, чтобы люди развивались, чтобы у них была возможность что-то творить, чтобы была радость и энергия для... (впиши свое). Но потом почему-то попал в проект человек не совсем подходящий – но подходящего тогда не нашли, а кто-то должен был срочно решать определенные задачи, и вот взяли этого. А потом взяли еще одного. Он, конечно, тоже не подходил, и мне это не очень нравилось. Но там уже сложности были у клиента, потому и его пришлось оставить. А потом по просьбе тех двоих, так как они все не успевали, – надо было взять третьего. Потом пришел заказчик, который вообще не попадал в нашу идею. Но у него были деньги. А тем троим надо было платить зарплату. Поэтому мы с этим заказчиком подписали договор. И потом это уже бизнес. Он большой и работает. Там куча людей. И ты уже не можешь ничего поменять. А те люди, которые были в начале, те, которые поддерживали замысел, они почему-то куда-то ушли.

И вроде ты как-то привык уже ко всему этому.

И вот нету замысла. И вопрос воплощения замысла превращается в вопрос выживания.

Другой пример, совсем свежая история, из первых уст.

Устроился на работу. Мечтал. Хотел совершить прорыв. В глазах огонь, в душе рок-н-ролл. Прошло два года. Как-то угас. «Почему?» – спрашиваю.

«Да сам не понимаю. Как-то тут вроде задача не совсем к сердцу, тут какая-то цель не совсем моя, тут надо к утру прийти, а хотелось поработать ночью. И все это очень незаметно». И вот через два года ни огня, ни рок-н-ролла.

Это очень незаметно происходит. Капелька. Еще капелька. Потом мы что-то чувствуем, что-то не то. Но не реагируем. Почему? Потому что боимся. Кость срослась. Что-то менять – ее ломать.

Это очень серьезно. В любой момент мы должны быть готовы умереть за свою идею.

Каждому, кто приходит и кто не подпадает под замысел, мы должны сказать до свидания. Как бы тяжело ни было – финансово, психологически, физически, как бы неудобно ни было перед этим человеком, перед его коллегами, перед начальником.

Будь это человек, задача, идея, цель.

До свидания! Иначе потеря замысла. Вырождение идеи. Неверность себе. Предательство себя.

Я поздно понял (на самом деле поздно): надо быть готовым потерять все – все, что построено: большое, работающее, но бессмысленное. Это маленькая смерть. Но на самом деле это маленькая цена.

Нужно быть готовым потерять все, чтобы остаться собой. Даже если мой замысел никто не принимает. Значит, я буду один. А если мой замысел готов разделить всего лишь один человек на земле – значит, я спокойно жду, когда этого человека встречу. Даже если в ожидании встречи пройдет вся жизнь, я не готов его променять на другого, того, кто удобней, ближе и раньше.

Надо быть верным себе, своим идеям, своим замыслам. И быть готовым за них умереть (и это не так страшно). А иначе смерть (и вот это уже серьезно).

*– Хати, Паркер уже не вернется. Но если Хати хочет ждать – Хати должен ждать.*

*...10 лет спустя:*

*– О, Хати, ты до сих пор ждешь?.. Все верно.*

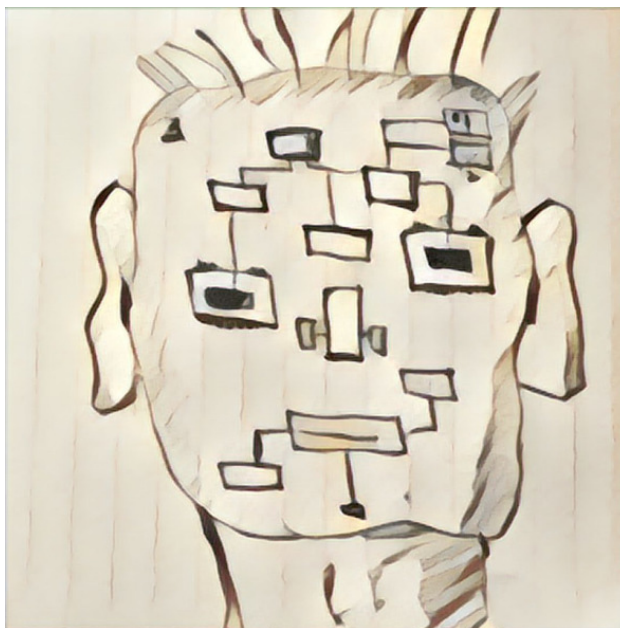
*(Из фильма «Хатико»)*

*«Я готов умереть человеком, чем жить вечно машиной»*

*(Из фильма «200-летний человек»)*

*8 ноября 2013 года*

## Три уровня принятия решений в бизнесе



Когда мы прибегаем к решениям? Когда бизнес не достигает определенных целей, которые мы ставили, и мы стремимся каким-то образом это отклонение исправить. Ну, например, хотели достичь лидирующего положения на рынке – и не достигли, хотели выйти в определенную отрасль – и не вышли. Или для простоты: отдел продаж регулярно не выполняет план.

Есть три уровня принятия решений, которые приводят к изменениям.

### **Первый – точечный**

Это решения-точки. Простые, понятные, односложные: нанять кого-либо, уволить кого-либо, открыть направление, закрыть направление, изменить схему оплаты, добавить KPI и т. д.

Часто мы стремимся прибегать именно к таким решениям. Они кажутся очевидными, результаты от них ждем быстрые, реализация несложная. Но! Изменения, которых мы добиваемся таким путем, – мелкие, ничтожные, точечные. И ничего серьезного не происходит. Любое решение-точку может повторить конкурент на раз-два-три.

### **Второй уровень – структурно-системный**

Мы вносим изменения на уровне системы, больше той, в которой происходят отклонения. Например, в случае невыполнения плана отделом продаж мы можем внести изменения в сам продукт или в схему работы службы персонала, которая менеджеров набирает и обучает. Часто такие изменения затрагивают структуру, поэтому я их и назвал структурными. Примеры таких решений: повысить качество работы и запустить отдел качества, который будет контролировать стандарты работы, или создать интернет-магазин и перейти в онлайн-продажи. Повторюсь: принципиально, что решение находится в системе, больше той, в которой есть проблема. Такие решения непросто реализовать, их сложнее копировать, но они приносят результаты.

### **Третий уровень – системный надструктурный.**

Ну, в общем-то, ради этого уровня тему и поднял. Бывает, что уже разные структурные изменения повносили, всевозможные процессные технологии позапускали, разные схемы

продаж попробовали, везде, где можно, поэкспериментировали. Но все это так и не приносит серьезного результата. И болячки происходят не на уровне какого-то отдела, а на уровне всей организации. И ощущение, будто организация «зависла». И понимание, что от того, что ты запустишь еще пару структурных изменений, ничего по-серьезному не изменится, а только создаст иллюзию движухи.

## **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.