

18+ ПИСЕМ СЕБЕ МОЛОДОМУ 20 ПИСЕМ СЕБЕ МОЛОДОМУ

# ДУМАЙ



## ПОТОМ ДЕЛАЙ

Берик Нургазиев

20 ПИСЕМ СЕБЕ МОЛОДОМУ 20 ПИСЕМ СЕБЕ МОЛОДОМУ

20 ПИСЕМ СЕБЕ МОЛОДОМУ 20 ПИСЕМ СЕБЕ МОЛОДОМУ

20 ПИСЕМ СЕБЕ МОЛОДОМУ 20 ПИСЕМ СЕБЕ МОЛОДОМУ

# Берик Нургазиев

## Думай, потом делай

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=72882202](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=72882202)*

*ISBN 9785006869639*

### Аннотация

В книге «Думай, потом делай» собраны 20 писем себе молодому, в которых автор отправляется в личное путешествие, наполненное уроками и жизненным опытом, сформировавших его карьеру в сфере интерьерного девелопмента и строительства. Через серию искренних писем автор делится ошибками, трудностями и победами, а также философией кайдзен. Это не просто книга, это путеводитель для всех, кто стремится к постоянному улучшению своей жизни.

# **Думай, потом делай**

**Берик Нургазиев**

© Берик Нургазиев, 2025

ISBN 978-5-0068-6963-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

---

**Письмо**



*Петля времени:  
письма себе  
молодому*

Я научился читать в четыре года, в восемь прочитал массу книг, энциклопедий и всего, что было в открытом доступе. Не просто читал, а сооружал вокруг себя собственный мир – был полководцем, который управлял армией своих рыцарей, индейцем, который защищал свою семью и родину от набегов конкистадоров, космонавтом, бороздившим космос, а потом и вовсе погрузился на глубину океана изучать подводный мир. Я всегда много мечтал, интересовался окружающим миром, уходил с головой в истории и сказки, задавал вопросы. Благодаря этому хорошо учился.

Любознательность и внимание к деталям помогли из школы перейти в лицей для талантливых учеников и поступить в один из лучших международных университетов того времени (он входил в топ-40 мировых вузов) на факультет инженера-строителя. Наконец я смог строить по-настоящему.

Эту книгу я написал специально для себя того – маленького мальчика. Есть такой популярный формат – письмо себе молодому. Суть проста: что бы ты сказал из той точки, в которой находишься сейчас, себе прошлому. Наладить дисциплину, не принимать любовные неудачи близко к сердцу, проводить больше времени с родителями... Советов может быть немало, но я хочу сосредоточиться на тех, что помогли бы мне когда-то выстроить дело своей жизни. С высоты своего возраста и опыта. Я хочу показать, с чем предстоит столкнуться в будущем, какие ошибки можно совершить,

а точнее – нужно. И не жалеть о них, а на них учиться. Я хочу показать, на что делать упор, как развиваться, использовать свой потенциал и продолжать фантазировать.

Конечно, учти я этот опыт тогда, этой книги бы не случилось – выводы делаются только из ошибок, и чем они больше, тем лучше. Временная и логическая петля замкнулась. Конечно, у меня нет способности откинуть эту книгу на 20 лет в прошлое, зато есть желание делиться тем, что знаю и практикую, пусть не с собой молодым, но с другими начинающими специалистами.

За более чем 20 лет работы в отрасли я успел набить немало шишек, найти выход из различных ситуаций и создать успешные проекты, которые до сих пор служат людям. Этим опытом я и хочу поделиться, а заодно дать рекомендации, которые сэкономят не только финансы, но и самое бесценное в нашей жизни – время. Если бы эти знания были со мной на старте моей карьеры, я бы точно достиг большего успеха и сэкономил миллионы. Зато теперь есть эта книга, где собраны смешные и не очень истории из рабочей практики на пути от рядового сотрудника международных компаний до собственника компании и ключевого игрока в отрасли, оказавшего значительное влияние на формирование рынка интерьерного девелопмента Казахстана.

Кстати, термин «интерьерный девелопмент» придумали мы в компании. Девелопмент сам по себе занимается созданием недвижимости на определенном земельном участ-

ке, которую чаще всего сдают затем в аренду либо продают. Мы работаем в том же направлении, но в сфере интерьера. На голом каркасе (это наш «земельный участок») мы создаем финальное «здание» с инженерными и электрическими сетями, интерьером.

Многие полученные за время работы знания касаются не столько интерьерного девелопмента как такового, сколько управления компанией. Грамотный менеджмент с пониманием специфики работы не может не привести к успеху. Это касается любой сферы и любого бизнеса.

В компании мы применяем международную систему классификации знаний – новичок, ученик, практикант и эксперт. Новичок – первая и важная ступень, когда человек еще не подозревает, что ему не хватает каких-то знаний. Чтобы перейти на следующую ступень, ему необходимо понять, что без обучения никуда. И он переходит на ступень ученика – это период обучения, совершения ошибок и прохождения через трудности. Практикант уже получил определенные навыки и знания и успешно применяет их в своей жизни. Ну и эксперт – человек, который не только применяет знания и навыки без каких-либо усилий (как, например, навык читать), но и может передавать свой опыт другим людям. Это ступень ментора, который прошел уже через все трудности и сопротивление. И вся суть знаний в том, чтобы передавать их дальше, а не прятать в темный ящик. Ведь только в передаче знаний, навыков, опыта и умений – наше будущее.

Каждому в жизни нужен ментор, который мог бы направлять. Это всегда опытный человек, намного мудрее и старше нас самих. Сейчас я как раз на той стадии, когда могу передавать свои знания другим. Я и сам постоянно обучаюсь, потому что любые знания быстро устаревают, и чтобы быть в едином жизненном потоке, надо успевать следовать за ним.

Если бы во время моей молодости рядом со мной был мудрый ментор, я избежал бы множества ошибок, а свою излишнюю амбициозность направил в более верное русло и эффективнее ее использовал.

Поэтому я и решил написать 20 писем себе молодому. Они бы мне точногодились и объяснили, как выстраивать коммуникацию с клиентами и подчиненными, переживать кризисы и постоянно улучшать свои показатели, создать компанию, которой можно гордиться и которая принесет пользу людям и стране. Это письма с советами о том, как на мелочах не терять миллионы, научиться сначала думать и только потом делать, отделять действительно важные правки от того, что может подождать, отказываться от того, что не приносит удовольствия, и сделать сотрудников приверженцами работы и твоего образа жизни.

В этих 20 письмах собраны 20 лет моей практики в сфере строительства, которые сейчас я вспоминаю с улыбкой. Это жизненные уроки, к которым можно возвращаться вновь и вновь, находя в них новые ответы на возникающие вопросы. Да, так бывает: самое важное ускользает от нас, находясь

на поверхности. Это нормально.

Я надеюсь, что собранные знания и рекомендации не пропадут даром, и новые специалисты будут подходить к вопросу развития интерьеров, да и любого бизнеса, не только со стороны эстетики и декора, но и со стороны функционала, безопасности и ценностей.

Я долго готовился к написанию этой книги, в том числе борясь с синдромом самозванца, и без поддержки окружающих я бы точно не добился ничего, что имею сейчас.

Хочу поблагодарить своих родителей и супругу, которые поддерживают меня во всех начинаниях, детей, у которых я все время учусь и расту вместе с ними, а также всех, кто был причиной моего развития.

**Письмо**



*Начинай сначала:  
придумай, запиши,  
реализуй*

Начну с истории. На одном объекте (это было офисное здание) у нас неожиданно возникла проблема с паркингом. Много офисов и клиентов, люди приезжали и уезжали, и каждый раз кто-то вставал на чужое парковочное место. Мы пробовали разные способы урегулировать ситуацию – подписывать места, закреплять их за каждой машиной, даже поставили охранника, который должен был контролировать автомобильный поток – все без толку, напряжение только росло.

Охранник подкинул нам идею: делегировать этот вопрос самим арендаторам. За каждым офисом закрепили место, и если кто-то его занимал, разбирались сами арендаторы, а не владельцы здания и застройщики. Кто-то смирился, а кто-то принялся отгонять непрошенные машины. Но эта проблема перестала быть нашей, это главное.

Каждый день ты сталкиваешься с проблемами, требующими решения. Важно бороться с ними не в одиночку, а коллективно. Тем более что лучшие идеи и гениальные выходы из ситуации предлагают те, кто находится в эпицентре, видит ситуацию целиком. Как этот охранник, который понаблюдал за процессом, оценил возможности и предложил идеальное решение.

Вот и первый совет: черпать идеи можно и нужно из любых источников. Все в этом мире начинается не со слова, а с идеи. Даже строительство и бизнес начинаются с творче-

ского процесса – зарождения самой мысли.

Иногда они просто приходят, а иногда к этому нужно приложить немало усилий. Но если идея (даже одна) появилась, ее точно нельзя отпускать. Идеи – как солнечные зайчики, которые исчезают сразу с заходом солнца.

Рождение мысли в целом – комплексный процесс, сопровождаемый творческим мышлением, важным инсайтом, неожиданным осознанием схожести алгоритмов из полярно разных сфер. Все в этом мире взаимосвязано и влияет на сознание, мышление и тем более идеи.

Идеи приходят в самых разных местах и в разное время. Я могу разговориться с человеком на отвлеченную тему и неожиданно получить ответ на давно волнующий вопрос или зайти в ванную и осознать что-то важное (я думаю, все перемещения сквозь двери работают как порталы, будто попадаешь в другой мир с более тонкой материей и ответами на все вопросы), или прочитать какую-то книгу или статью, увидеть что-то интересное на улице, в музее или парке. А иногда мысли и идеи подстерегают меня перед сном – глубоко за полночь. В такие моменты приходится жертвовать сном, потому что мозг быстро и безудержно генерирует идеи, которые необходимо срочно записывать.

По закону подлости идеи появляются просто так, когда их срочность неважна. Но как только надо решать важный вопрос, не исключая творческого подхода, может случиться затык. Если это произошло, не паникуй. Просто воспользуй-

ся одним из способов для генерации идей. Я знаю четыре способа, которые помогают мне в жизни. Я их немного видоизменил под себя, но от этого они стали только эффективнее. Это ассоциации, проблемы и потребности, наблюдение и опыт, воображение и мозговой штурм.

Идеи возникают на стыке пересечения разных образов и понятий, ассоциаций. Когда ты связываешь несколько уже давно знакомых тебе элементов вместе, можешь получить новый и оригинальный вид обыденных вещей. Так и появляется на свет оригинальная идея. Человеческий мозг в принципе работает ассоциативно. Вспомни, как ты учил язык. Самые сложные слова ты запоминал с помощью ассоциаций или представлял какую-то картинку. А детские мечты? Помнишь, как ты мечтал о своем первом велосипеде и представлял его в мельчайших деталях? Какая у него будет рама, какого цвета, сколько будет светоотражателей, ты даже выдумывал необычные на тот момент их цвета и формы. Мозгу легче думать при помощи картинок и ассоциаций с чем-то уже знакомым.

Пример из практики. При разработке дизайна основного лобби здания «Книжка» в Астане мы вдохновлялись природой и стихиями – огнем, водой, воздухом и землей. Цветовая гамма, натуральные материалы, фактуры и даже зонирование пространства и эргономика соответствовали концепту. Мы смогли объединить природу с наукой, вычислить, как будут падать лучи солнца, чтобы в любой момент времени

это не мешало людям в здании.

Наблюдение за окружающим миром не только успокаивает, но и дает благодатную почву для открытий. То, как мы взаимодействуем с явлениями и предметами, может натолкнуть на новые идеи. Вспомни Ньютона и упавшее яблоко. А он всего лишь наблюдал за окружающим миром и задавал сам себе нужные вопросы.

Мой любимый способ генерации идеи – мозговой штурм. Одна голова хорошо, а две и более – намного лучше. Никогда не бойся думать вместе с кем-то или «об кого-то». Так ты только приумножаешь силу своего воображения и увеличиваешь поток идей. Чтобы мозговой штурм проходил максимально результативно, стоит соблюдать несколько правил.

Во-первых, все идеи принимаются безоговорочно и без упреков. Ни в коем случае нельзя смеяться над идеей или критиковать ее.

Во-вторых, высказывать необходимо все, что у тебя в голове. Даже если на первый взгляд идея кажется абсурдной, просто выложи ее на общий стол. Поверь, она еще найдет свое место. А, возможно, подружится с чьей-то другой идеей и превратится в полноценный рабочий проект.

В-третьих, всегда фиксируй идеи. Я уже говорил, что они имеют свойство быстро исчезать, испаряться в воздухе. Фиксировать можно как угодно – в блокноте или заметках телефона, на диктофон или с помощью видео. Пришло что-то в голову – записывай в ту же секунду. Вспомни, как перед

сном тебе пришла шикарная мысль, но ты поленился встать и зафиксировать ее, решив – завтра запишу. А утром в голове чистый лист. Так, возможно, гениальная идея от тебя ускользнула. У идеи нет времени работы и четких дедлайнов, они приходят когда угодно – утром, днем, вечером, ночью, когда ты чистишь зубы, совершаешь пробежку или обедаешь. Под рукой всегда должен быть удобный инструмент для фиксации мысли, чтобы она не ушла из краткосрочной памяти в глубинную, откуда достать ее уже не так просто. Только записанные мысли имеют шанс на реализацию и развитие.

Человеческий мозг – это биологический компьютер, в котором находится до 86 миллиардов нейронов, передающие через синапсы информацию друг другу. Ежесекундно мозг обрабатывает от 10 миллионов до нескольких миллиардов битов информации – от звуков и картинок вокруг (для распознавания мира) до понимания сюжета фильма и решения логарифмического уравнения. Среди всей этой информации, осознанной, которая попадает в краткосрочную память, – всего 120 бит в секунду.

Ежедневно в голове проносится до 60 000 мыслей, и лишь считанное количество ты осознаешь и на самом деле обдумываешь. Все это крутится в голове от самого рождения и до последней секунды жизни. Кстати, вот тебе еще один факт: 95% из 60 000 мыслей повторяются изо дня в день. И это мысли о том, что надо как-нибудь разобрать шкаф, по-

красить потолок, заглянуть в то самое кафе, мимо которого проходишь каждый день. Все это бесконечно крутится в голове, обдумывается, пережевывается, когда достойные идеи пытаются найти выход из этого круговорота и быть осмысленными. Именно поэтому так сложно вспомнить ту самую потерянную мысль.

От такого количества мыслей мозг периодически перегружается. Это когда ты уже утром встаешь уставшим – только проснулся, еще ничего не успел сделать, но уже не хочешь и не можешь ни о чем думать. Все это из-за мыслей в голове, которые копошатся ежесекундно.

Еще одна особенность мозга – не отличать воображаемые действия от реальных. Простой пример. Ты подумал, что нужно расчистить балкон. Это была просто мысль – без действий или конкретных сроков. Но в подсознании мозг уже приступил к чистке балкона. Только представь: день и ночь твой мозг чистит этот балкон, а ты даже не подозреваешь об этом! И пусть это всего лишь мысль, которая не задержалась в краткосрочной памяти, мозг выполняет воображаемую работу и тратит те же самые ресурсы, как если бы ты на самом деле засучил рукава и вынес наконец на мусорку сломанную удочку и старые коробки.

Поэтому мысли важно записывать, чтобы о них не забывать, или ставить себе четкие сроки: когда и что ты будешь выполнять. Не просто «надо разобрать балкон», а «я разберу его в четверг». Так мозг запомнит, что в четверг наступит

тот самый час икс, и не будет заниматься бесполезной работой до этой даты.

Научись разгружать мозг. Это как с вагонами. Представь, что твоя голова – большой вагон, а мысли в нем – разных размеров коробки, наполненные всяким хламом. Чтобы его опустошить (и найти там что-то ценное), необходимо весь этот хлам вытащить из вагона и выбросить. С вагонами все ясно, но как быть с головой? Один из самых простых способов разгрузки – выписать всю информацию на бумагу. Просто, дешево, а главное – эффективно. Но, как и любое дело в этой жизни, требует от тебя определенной дисциплины. Каждый день, лучше с утра, садись и выписывай все, что приходит в голову. Со временем ты научишься придавать этим мыслям структуру и даже составлять план действий. Ты не только разгрузишь свой «вагон», но и дашь пространство для появления более важных мыслей и задач. И бонусом получишь душевное спокойствие.

Возьми за привычку записывать идеи в заметки уже сейчас. Этот навык поможет в будущем лучше запоминать важные идеи и классифицировать их. Порядок в голове – порядок в жизни. Для фиксации идей найди наиболее подходящий для себя инструмент. Современный мир, помимо обычных записных книжек, журналов и дневников, готов предложить различные приложения.

Один из моих любимых функциональных инструментов – интеллектуальные карты. Они отражают логику мышления

и работы мозга. Карты, как и мозг, состоят из условных нейронов и синопсисов между ними. Этот инструмент помогает ассоциативно запоминать и записывать мысли, идеи и важные моменты в жизни. Также он удобен для структурирования информации и поиска истоков каждой мысли и для конспектирования книг. Я всегда создаю карту для прочитанных книг, чтобы потом возвращаться к основным мыслям, не отвлекаясь на чтение всего произведения.

Следующий этап к созданию чего-то реального из идей – система организации. Важно не только сохранить мысли и создать к ним удобный доступ, но и научиться их систематизировать с помощью тематических разделов или специальных тегов. Это нужно не только для того, чтобы не смешивать в одно целое идеи по улучшению своего дома с идеями по новому проекту на работе, но и для ориентирования в целом. Ты сможешь находить свои старые идеи, не отвлекаясь на остальное. Например, создай в заметках телефона несколько тематических папок и фиксируй все в них.

Чтобы самые важные идеи закрепились, обсуждай их с другими людьми. Но не со всеми подряд.

Во-первых, это должны быть компетентные в данном вопросе люди. А во-вторых, они должны быть проверенными. Конечно, гарантий, что твою идею не украдут, нет, но разбираться в людях все же стоит. Делиться идеями необходимо – другие люди помогают посмотреть на вещи под другим углом и увидеть новые перспективы. Ну и самое важное: пре-

творяй новые идеи сразу в жизнь. И как можно чаще. Например, пришла тебе в голову мысль попробовать особую систему фасовки рабочих вещей в ящичке, воплоти ее сразу и придерживайся дальше, наблюдай, меняй варианты и ищи самый удобный.

А чтобы еще лучше закрепить свои идеи, визуализируй их. Чем больше ощущений ты подключаешь, тем лучше запоминаешь. Это применимо вообще ко всему, даже к изучению языков. Используй рисунки, диаграммы, чтобы представить идеи в более конкретной форме.

Поверь, это далеко не все методы для генерирования и фиксирования идей и мыслей. Новые инструменты появляются постоянно, ищи их, изучай и применяй к себе. Каждый человек уникален, а потому и процесс возникновения идей, способ их запоминания у всех различный. Ищи свой собственный подход и не забывай про творчество и эксперименты в этом поиске.

Это пригодится как в личной жизни, так и в бизнесе. Например, скрамбоксы и таск-менеджеры хоть и считаются стандартными коробочными решениями, но помогают ставить четкие задачи всей команде и отслеживать их выполнение в реальном времени. И ты можешь, не отвлекаясь от остальных дел, быть в курсе – какие задачи решены, а какие зависли и на каком этапе.

Но прежде чем внедрять системы автоматизации в свою работу, убедись, что все процессы отшлифованы, а коллеги

придерживаются оговоренных стандартов. В противном случае получишь автоматизацию хаоса, выброшенные деньги, разочарование и перегорание. Тебе это нужно?

Я рассказал о том, как генерировать идеи, выстраивать порядок мыслей и не терять самое ценное. Это все применимо и к бизнесу. Но с нюансами. Например, в процессе создания дизайн-проекта или проектирования здания обязательно должен участвовать собственник или заказчик.

Ты – профессионал своего дела, но ты не можешь залезть в голову другого человека и понять, что с его точки зрения необходимо на проекте. В ходе диалога с заказчиком ты сможешь точно определить, какие у него требования, что для него важно, на что он обращает внимание в первую очередь, какова финальная цель проекта, и что поможет вам вместе ее достичь. Представь: к тебе пришел клиент и сказал, что ему нужно создать офис на 10 человек. И ты с радостью взялся выполнять этот заказ. Поставил хорошую вентиляцию, продумал расположение сотрудников и подобрал эргономичный дизайн. Вот только когда пришел заказчик, он ничего не утвердил. Почему? Ему важна была не вентиляция, а система сигнализации, а посадить по итогу надо не 10 сотрудников, а 20, и в проекте не оказалось дополнительного места для отдыха. Этого бы не произошло, если бы на этапе создания дизайн-проекта был контакт с заказчиком. Плюс ко всему вместе вы бы могли придумать более интересные решения по функционалу пространства – я уже говорил, что

думать лучше вместе с кем-то.

Помни: ты – эксперт в своем деле, а заказчик – в своем. Он точно знает больше о приоритетах в своем бизнесе и используемых инновациях. И это способствует повышению качества всего проекта. Прислушивайся к другим и не думай, что только твои знания и умения в приоритете, об этом я уже упоминал в самом начале этого письма, в истории про паркинг.

Каждый проект, как и человек, – уникален. Поэтому участие собственника в его проекте помогает создать персонализированный дизайн с его личными предпочтениями и пожеланиями. Такой проект точно будет принят с минимальным количеством вопросов и принесет более удовлетворительный результат. Плюс ко всему заказчик сроднится с этим помещением и будет включен на 100% в реализацию задуманной идеи. А это, в свою очередь, повышает его личную ответственность за проект, и любые вопросы он будет согласовывать намного быстрее.

Чем больше времени и энергии заказчик вкладывает в проект, тем выше шанс у этого проекта стать лучше. Я помню множество коммерческих проектов, которые были сделаны без участия заказчиков, а лишь с холодными утверждениями по телефону и без души. И они были легко забыты, а затем и вовсе реконструированы под другие нужды. Зато те проекты, которые «вынашивали» собственники, до сих пор радуют их самих, команду и всех, кто пользуется этими

помещениями. И неважен формат будущего пространства – офис ли это самого крупного банка Казахстана или камерная кофейня. Идеи и присутствие собственника чувствуются всегда и везде.



**Письмо**



*«Синдром Курмангазы»:  
учись доверять, но проверяй*

12 лет назад я получил один из важных уроков в своей жизни. Он был таким ярким и запоминающимся, что всю историю помню так, будто это случилось вчера. На тот момент я уже был руководителем компании и получил заказ от одного из крупнейших банков страны. Задача была ясна: сделать офис, соответствующий необходимым требованиям. В том числе и финишные работы.

У нас была сформирована команда, которая работала на всех объектах. На отделочные работы мы позвали нашего постоянного подрядчика Курмангазы. Он невероятно хороший человек и отличный профессионал. Поверь, такого маляра еще поискать! Но любая работа имеет свои нюансы и особенности. К примеру, малярные работы лучше всего делать ночью. И проверять их тоже необходимо ночью, чтобы были видны все неровности поверхности, которые необходимо исправить. Все это делается со специальными световыми приборами.

Но не в тот раз. Около двух-трех месяцев все отделочные работы проводились днем, а на дополнительные проверки просто не хватало времени. Плюс мы достаточно давно работали с Курмангазы и его командой, поэтому были уверены в результате. Однако когда пришли светильники для основного освещения, и мы включили их ночью, пришли в ужас. Все стены были кривыми. Причем далеко за пределами нормы. Днем белые стены имеют суперспособность маскировать

любые огрехи. Фатальности ситуации добавляли сроки – после обнаружения брака у нас оставалось всего две-три недели на исправления. Внутри уже даже стояла мебель. В нашем прекрасном мире фантазий мы доделывали финальные штрихи, вешали картины и сдавали объект. А в реальности нам пришлось экстренно все переделывать и возвращаться на несколько этапов работы назад. Все это было связано с дополнительными расходами – закрывать мебель от пыли, вызывать клининг, оплачивать дополнительные смены рабочих.

Почему так вышло? После экстренных переделок и серьезных разговоров выяснилось, что у Курмангазы как раз перед нашим проектом разошлись все рабочие. Никого из прежней команды не осталось, хотя было больше 10 отдельных маляров. И на этот проект, куда я его позвал, он набрал людей буквально с улицы. Его можно понять: он не хотел терять хороший проект, а потом уже было неловко признаваться, что маляры – не профессионалы.

Была ли тут моя ошибка? Конечно. В любой ситуации важно заметить, где не прав именно ты. Я пропустил этапы проверок, а самое главное – доверился руководителю бригады, не проверив компетентность каждого исполнителя. Надо знать всех в лицо и всегда проверять работу, как бы хорошо ни складывались отношения до. Сейчас эта история носит гордое название «синдром Курмангазы» – когда ты доверяешь отдельному индивидууму, не проверяя его работу

на следующих проектах. А тогда это был огромный провал, который встал нам в хорошие деньги, сдвинутые сроки, испорченные отношения с заказчиком и подмоченную репутацию.

Почему стройка такая сложная, а наиболее распространенная причина смерти среди строителей – инфаркт? Потому что это работа с людьми и с последствиями плохой коммуникации и планирования. Это взаимосвязанные корневые проблемы.

Первый негатив возникает тогда, когда у заказчика возникает ощущение, что строитель его обманывает. Не принимай это как личное оскорбление, это нормальная реакция. Ты же сам возмущаешься, сколько денег отдано на строительство в городе, ничего не готово и вообще делают как попало. Вспомни свою работу: почему строительство дорогое? Потому что логистическое плечо очень длинное. Материалы приходится доставлять через Россию, Китай, Европу. Плюс ко всему у нас достаточно холодно и нет доступа к морю. А это дополнительные траты. Но одна из самых дорогостоящих частей сметы – плохие специалисты.

Стройка – мультидисциплинарная работа. Чтобы создать действительно хороший проект, в первую очередь необходимо потрудиться над созданием команды. Нужны профессиональные электрик, сантехник, маляр, проектировщик. А вычислить профессионала не так легко; мало того, даже он не застрахован от случайности или ошибки (тот самый «син-

дром Курмангазы»).

Опять пример из жизни. Мне в квартире нужно было провести электрику, я позвал электрика, который никогда раньше меня не подводил. Он все подключил, но половина розеток в доме не работала. Если ты думаешь, что тебя ничем не удивить, поверь, жизнь всегда подкинет новые истории. Электрик действительно был хороший, мы работали вместе на многих проектах, но в тот раз он пережал в одном месте провод (два провода, которые не должны были соприкасаться, соприкоснулись), из-за этого ничего не работало. И привело к тому, что пришлось разбирать встроенную мебель и буквально заново делать ремонт. Электрика – тонкая работа.

Это еще раз доказывает, что хорошего специалиста невозможно проверить с помощью каких-то тестов, дополнительных заданий или суперопроса. Профессионал, который идеально поработает на одном проекте, не обязательно так же проявит себя на следующем. А, возможно, он и вовсе все испортит.

И что же делать? Своевременная проверка поможет тебе избежать глобальных потерь. Не устану повторять: не жалея времени на проверку всех этапов. Иначе тебя будут ждать крайне неприятные сюрпризы. И не доверяй одному специалисту. Всегда и все проверяй.

Страховки и гарантий нет. Люди зависят от многих внешних факторов – погоды, настроения, гормонов, окружения,

личной жизни. Все это влияет на качество работы, сфокусированность на ней и соблюдение технологий. А теперь представь, что у тебя на стройке 100 человек, 100 специалистов, которые зависят от самых разных факторов. И все они должны не только сделать свою работу хорошо, но еще и слаженно взаимодействовать друг с другом! При этом руководить ими придется именно тебе. Не думаю, что ты найдешь задачу сложнее этой.

Тебе как руководителю отводится самая непростая часть – коммуницировать с заказчиком и командами и помогать им коммуницировать между собой. Вся сложность – в разных языках. И я говорю не про русский, казахский, английский, немецкий и любой другой язык. Я говорю о семантике. Когда нужно разговаривать с каждым человеком на его языке. Только в этом случае можно рассчитывать на полное взаимопонимание и минимальное количество неприятных сюрпризов в конце.

Кроме общения на одном языке, необходимо понимать специфику работы каждого специалиста, чтобы создать хорошие условия, а также проверить качество работы по завершении. Иногда я приглашал на проекты художников, которые расписывали стены. Тут тоже приходилось подстраиваться. Кто-то хотел работать ночью, чтобы не было шума, другие, наоборот, выбирали дневной график. Подстраиваться там, где тебе не критично, – важное умение. Как и создавать рабочие условия для команды и обучать ее навыку ком-

муникации.

Вспомни концерт классической музыки. Скрипка, саксофон, виолончель, труба, фортепиано – разные инструменты издают разные звуки и управляются разными людьми. Однако при правильном дирижировании выходит прекрасная музыка, доставляющая массу удовольствия. Здесь то же самое. На стройке ты – дирижер, от которого зависит звучание и конечный результат всей работы.

Коммуникация – это не только про правильные слова. Это еще и про быстрое решение проблем. Не всегда все бывает гладко. Я бы даже сказал, что спокойных проектов в твоей жизни будет считанное количество. Обычно трудности возникают там, где не ждешь, будто бы из ниоткуда. От тебя зависят две вещи: общее решение ситуации и делегирование задач.

Неотъемлемый язык рабочей коммуникации, ее главное проявление – это четкая документация. Это то, над чем действительно стоит поработать. Когда электрик говорит на одном языке, сантехник – на втором, а маляр – на третьем, у всех них должна быть единая опора – документ проекта, правилам и указаниям которого они обязаны следовать. Благодаря этому можно также заранее увидеть ошибки и предотвратить их либо минимизировать.

К документам проекта я отношу сам дизайн-проект, рабочий проект, исполнительные чертежи, исполнительную документацию, журналы производства, техники безопасности

и материальных ценностей, а также инструкции по использованию инструментов.

Во-первых, вся эта документация помогает минимизировать проблемы на проекте – когда люди чувствуют свою ответственность, они работают лучше и осмотрительнее. Во-вторых, документы предоставляются заказчику и его техническому надзору. Чем качественнее это сделано, тем меньше будет претензий и потерь – временных и финансовых. Даже если у заказчика нет технадзора для проверки, жестко контролируй документацию, это нужно в первую очередь тебе. Любая инструкция, как и чек-лист, появляется в результате ошибок. Документы собираются по тому же принципу – спустя много дорогостоящих уроков.

Самый важный документ – рабочий проект. Это книга, словарь общения между автором идеи и ее исполнителями. Для проектировщиков это способ изложить на бумаге то, как выглядит финальный результат. Для исполнителей – список задач. С этим документом нет проблемы «ожидание-реальность». Все совпадает.

Рабочий проект – тот самый единый язык, на котором говорят между собой проектировщик и исполнители. Он сводит на нет ситуации, когда люди не понимают друг друга до конца, (или же понимают каждый в своей манере). Знаешь знаменитый пример с яблоком? Напомню. Если попросить трех людей представить себе яблоко, то все трое представят его разным. У одного оно будет красным и маленьким,

у другого – желтым в крапинку и среднего размера, а у третьего – зеленое и с червяком как знаком качества. Если точно не оговорено, какое именно яблоко надо представить, то ожидания и реальность не совпадут.

Рабочий проект – самый детальный документ, по которому работают все стороны. Важно, чтобы он был создан максимально аккуратно и точно. Не бойся потратить на него время, лучше сделать это на старте, чтобы избежать глобальных проблем потом.

Рабочий проект – не законсервированный продукт, будь готов, что он может меняться. Основные изменения будут в начале – во время проектирования инженерных сетей. Необходимо подключить всю свою внимательность, выявить ошибки и несостыковки, чтобы устранить недочеты на стадии проектирования, а не во время непосредственно самой работы. Согласись, лучше подготовиться и подстелить соломку, чем потом в стрессе искать решение или виноватого.

Важно увидеть картину целиком (я называю это *helicopter view*). Так на выходе ты получишь корректный проект.

Я работал на многих проектах, зарубежных и казахстанских, с самыми разными командами. И точно знаю, что все большие проблемы, с которыми сталкиваются исполнители, – коллизии. Момент, когда инженерные сети накладываются друг на друга. К примеру, световые приборы находятся в том же месте, что и разные датчики и решетки воздуховода. Важно делать наложение разделов проекта друг на дру-

га, проверять и корректировать, пока это возможно. Сначала проектировщик создает проект, потом его проверяет сантехник, далее – электрик, потом вновь сантехник и электрик. Все самые важные сети спрятаны, и исправлять их потом, на этапе чистовых работ, означает начинать строительство сначала.

Не бойся пользоваться современными технологиями, которые ускоряют процесс и дают возможность посмотреть на результат в 3D-формате. Да, это недешево. Но заплатив за эффективный инструмент, ты со временем его окупишь и сэкономишь на вовремя устраненных ошибках.

К этому я пришел после одного проблемного проекта. Мы открывали крупный франшизный магазин в «Хан-Шатыре». Работать с ретейлом всегда сложно – у них жесткие сроки, которые просто невозможно передвинуть, а тут рабочий проект рисовали испанцы, причем не видя само помещение вживую – по присланным чертежам и размерам. Естественно, пошли нестыковки. Из минимального – там, где расстояние на чертеже составляло 10 метров, на деле было девять метров. Все эти мелкие недочеты превратились в одну большую проблему. В одной и той же точке соприкасались светильники, освещение датчиков пожаротушения, решетки вентиляции, спринклеры (автоматические разбрызгиватели) и датчики освещения. Главная причина произошедшего – не было проверки и накладки рабочего проекта на инженерные сети. Мы торопились, что типично для работы с ретейлом,

и в рамках сжатых сроков пренебрегли этапом накладки рабочего проекта и инженерных сетей друг на друга. Пришлось пригласить главного архитектора и выставить приоритеты – что важнее оставить на месте, а что можно передвинуть или убрать. Самым важным оказался светильник. Все остальное из этой точки перенесли.

Без качественного анализа на стадии проектирования наша компания потратила много энергии и времени на переделку, перенос инженерных сетей и дополнительное согласование с заказчиком. А в идеале это мог быть вопрос одного дня. В процессе работы намного сложнее и дороже вносить изменения, которые влияют на качество и окончательный срок работы. Важно также проверять размеры помещения и работать с фактическими чертежами. Помни об этом, особенно когда в контракте есть штраф за просроченный дедлайн.

Чтобы подстраховаться, еще на старте работы над проектом подписывай соглашение с каждым исполнителем. В этом соглашении должны быть требования по технике безопасности, частота и нормы работ, частота и размер оплаты – все вопросы, которые могут возникнуть у тебя и у исполнителя, должны быть оговорены на берегу. В данном случае жесткая бюрократия – это неплохо.



**Письмо**

*Неправильное планирование:  
время — это деньги*

В конце 2021 года мы получили заказ построить коворкинг. На работу было выделено четыре месяца. Но случился Кантар, начался хаос, все остановилось на целый месяц. Не буду томить – проект мы сдали вовремя, даже на месяц раньше. Это один из самых успешных моих кейсов. И он такой благодаря качественному планированию. Мы работали на опережение.

В этом нам помог принцип менеджмента кайдзен. Это японская практика, в основе которой лежит постоянное улучшение всех процессов. В кайдзене описывается два подхода к работе – выталкивание и вытягивание. Обычно мы работали по принципу выталкивания – когда в цепочке исполнителей каждый ждет своей очереди. Принцип вытягивания работает наоборот – каждый следующий исполнитель подгоняет предыдущего.

Как это было на объекте. Логист отдела снабжения имел график поставок и приходил к ребятам на объект «дожимать» их. Показывал им свой график и подгонял, чтобы они быстрее приступали к работе с материалами, которые уже были куплены и лежали на складе. Строители понимали, что им не придется заполнять заявку, ждать ее одобрения, а после – покупать необходимое. Все это – время. Все знали, кто, что и когда делает, какой этап будет следующим. Прозрачность и осознанная работа всей команды помогают выстроить цепочку этапов и спланировать ее с максимальной точ-

НОСТЬЮ.

Но в жизни есть не только удачные проекты, но и провальные. Приведу пример. В работе на одном объекте все было плохо с самого начала – с момента подписания договора. Мы должны были оборудовать пространство для международного ретейлера. 1000 квадратных метров нужно было привести в порядок всего за два месяца. Это невыполнимая миссия. Но мы решили все же взяться и сдали проект за два месяца и три недели. Много времени мы потеряли на начальных этапах – согласовывали правки и изменения. Плюс работа совпала с моментом пертурбации – у нас менялась команда. Многие люди не знали, что им делать, не была выстроена прозрачная цепочка этапов. Одним словом – провал.

Но даже это не самое страшное. Мы допустили принципиальную ошибку – дали заказчику возможность пользоваться пространством до подписания актов выполненных работ. Это превратилось в ночной кошмар наяву. Постоянно что-то ломалось и надо было чинить (а когда заказчик уже пользуется пространством, практически невозможно доказать, что это его рук дело), от нас требовали сертификаты, подтверждающие качество выполненной работы. Впервые за 20 лет мне предъявили требование провести лабораторный анализ системы оповещения о пожаре. За свой счет мы пригласили специализированную компанию для расчета акустики и провели тестирование слышимости сигнализации в самых отдаленных участках офиса. Потом, также за свой счет, пригласи-

шали компанию технического надзора для выявления соответствия и неточностей. На подписание документов потратили еще три месяца, заплатили штрафы и ушли в убыток. Потерянное время воплотилось в потерянные деньги.

Какие выводы я сделал и чем хочу с тобой поделиться?

Спроси у любого человека, какие у него возникают ассоциации со словом «стройка». Это пыль, грязь, хаос, ужасные временные туалеты, о которых слагаются легенды, пропущенные сроки сдачи объектов; в общем, ничего хорошего.

Если те же самые вопросы задать человеку из США или Европы, то услышать можно абсолютно противоположные определения. Это не потому, что все западное – лучше и качественнее нашего, дело в подходе.

Мне удалось поработать как с казахстанскими компаниями и на местных объектах, так и в международных компаниях. Как люди и специалисты мы все одинаковые, но у нас различается подход к работе, что создает кардинальную разницу в представлении о профессии. Иностранные компании все продумывают заранее, готовятся к стройке, планируют ее до мелочи – от готовности участка и последовательности работ до чистоты на территории и применяемых технологий. Когда заходишь на такой объект, тебе в глаза бросаются чистота, порядок и маркировка всех зон (чтобы даже не было шанса запутаться).

На большинстве местных объектов не так. Иногда отсутствует элементарная техника безопасности, что сильно бьет

по репутации исполнителей, специалистов и мастеров.

Но самое главное – мы не умеем планировать. А это самая дорогая часть сметы. Остановиться, подумать и потом сделать нам сложно. Куда проще сначала сделать, а потом думать, как исправить. Кстати, девиз моей компании сейчас – сначала думай, потом делай. Появился он не сразу, а спустя множество дорогостоящих уроков.

Обрати внимание на международные стандарты. На первом месте – планирование и техника безопасности. Каждое помещение на стройке имеет свое назначение и используется строго по нему. Под рукой всегда есть план производства работ, где показаны все участки и очередность их задействованности.

Я не хочу наговаривать на этапы строительства при Советском Союзе – тогда были сильные институты проектирования и планирования. Одни из сильнейших в мире. И они разрабатывали план производства работ, график производства и план организации строительства. Все документы всегда присутствовали на объекте. Но, к сожалению, это не воплотилось в жизнь достойным образом. А это уже вопрос контроля планирования.

Моя компания тоже через это проходила. Необходимо потратить огромное количество времени и ресурсов, чтобы научить людей самостоятельно контролировать качество работы, чистоту на объекте и правильное использование складских помещений. В какой-то момент хочется все бросить.

И именно в этот момент надо наоборот собрать всю волю в кулак и продолжать контролировать важные процессы.

Когда клиенты видят такой подход к работе, у них меняется отношение к тебе и компании. Выстраиваются более длительные и крепкие взаимоотношения, повышается уровень доверия. Если на объекте невозможно показать, как идет процесс работы, что уже выполнено, а что только предстоит сделать, нет прозрачности в графике производства работ, ни о каком доверии со стороны клиента даже думать не стоит. Прозрачность процессов – важная составляющая, которая может быть доступна только при грамотном планировании и контроле.

Изначальное грамотное планирование работ – это ровно половина успеха всего проекта. На этом этапе учитываются потенциальные риски, сроки, бюджет, этапность работ, сроки поставки требуемых материалов и финансовый поток. В строительстве используется большое количество материалов с долгой доставкой, что в целом влияет на срок работы. Их необходимо заказывать на начальной стадии проекта. Чтобы планирование было верным и совпало с реальностью (хотя бы на 80—90%), нужно иметь определенную компетенцию и опыт ведения работ.

В планировании проекта должен учитываться и **критический путь проекта**. Это взаимосвязь последовательных этапов работ. Другими словами, технологический процесс. Например, невозможно начать покраску стен, не про-

ведя грунтовочные работы. Не завершённые вовремя работы на одном этапе удлиняют продолжительность всего проекта. Важно все критические этапы завершать вовремя, даже если параллельно идут косвенные работы (те, что не влияют на скорость проекта). Если знать этапность, можно построить график производства всех строительных работ. Чем детальнее будет разработан план и чем доскональнее ты будешь его придерживаться, тем лучше окажутся результаты.

Любое строительство опирается в четыре основные взаимосвязанные позиции: бюджет, сроки, качество и риски. Если небольшой бюджет, придется жертвовать качеством материалов и сроками работы. Сжатые сроки увеличивают бюджет и сопряжены с рисками (а я уже рассказывал, что случается, когда нет времени на дополнительные проверки).

Поэтому при планировании и учете главных вещей строительства важно подстраховывать себя и закладывать «экстра» по срокам и финансам. В работе с коммерческими объектами самый важный ресурс – время. Были проекты, где мы опаздывали и выплачивали штрафы, если срок сдачи объекта задержался по нашей вине. Поверь мне, платить штраф – это больно. Поэтому время сдачи проекта надо соблюдать любой ценой – двойными сменами или параллельными работами.

Казалось бы: почему не поставить комфортный для себя срок сдачи объекта? К сожалению, приходится торговаться буквально за каждый день работ. Даже если клиент слышит,

что проект реально сделать за четыре месяца, он все равно настаивает на двух. Поэтому мастерство переговоров – то, что необходимо освоить в первую очередь. Единственное, что ты можешь требовать, – более высокую цену за сжатые сроки и работу в несколько смен.

И не забывай: как только ты подписываешь договор с клиентом, ты автоматически берешь на себя издержки по всем рискам. Это показатель, который создает тебе хорошую репутацию, – брать на себя ответственность.



**Письмо**

*Самоорганизация:  
системный хаос  
и контролируемый занос*

Однажды у меня был тест-драйв автомобиля с настоящим гонщиком. Пока мы ехали, он рассказал мне про контролируемый занос. Когда спортивную машину заносит (и это нормально), нужно уметь контролировать движение так, чтобы занос работал на тебя. Я перенес это выражение на жизнь в целом – если у тебя в чем-то и есть хаос, то пусть он тобой контролируется. Так родилось выражение «системный хаос», который важно не перепутать с хаотичной системой. Если первое – это возможность следовать системе и оставлять в ней момент для бардака, то во втором случае это абсолютнейшее отсутствие контроля.

На работе мы используем систему кайдзен (я еще расскажу о ней подробнее). В рамках этой системы у нас везде полный порядок, все инструменты и вещи подписаны, у всего есть свое место. Но на моей личной полке бардак. На это есть несколько причин. Во-первых, это мой маленький склад документов и вещей, которыми я почти не пользуюсь. Во-вторых, это не общедоступное пространство, туда нет необходимости заглядывать всей команде и понимать, что и где находится. При этом за пределами личной полки я соблюдаю правила и работаю, как и остальные, в единой системе.

Я живу отдельно от родителей с 11 лет. Сначала в общешкольной приютилке, затем за границей во время учебы, а потом уже в собственной квартире. Поэтому вопросы самостоятельности и самоорганизованности встали достаточно рано.

За все это время я научился главному ценящемуся в XXI веке навыку – мобильности. Могу очень быстро упаковать свои вещи в небольшой чемодан и переехать в совершенно новое место.

По сути нам требуется не так уж много вещей. Можно подумать, что я очень прагматичный человек. Не совсем. Внутри меня живет и творческая личность, для которой одного чемоданчика недостаточно и нужно как можно больше пространства, чтобы развернуться. И как бы парадоксально это ни звучало, возможно, именно поэтому мне важны структура и порядок во всем. Так проще жить, когда ты точно знаешь, что и где лежит. Ты не тратишь энергию и время на лишние раздумывания.

Также я пользуюсь интеллектуальными картами, чтобы записывать свои мысли и идеи по каждой сфере в жизни. У меня отдельно собраны мои мечты, поручения, домашние дела. Есть вкладки «Сегодня» с краткосрочными задачами на текущий день и «Неделя» – с планами на неделю.

Я даже конспектирую книги. Записываю автора, название книги, выписываю важные фразы и свои рассуждения по этому поводу, а иногда и новые идеи. На одной странице у меня собрана суть всей книги, и мне не нужно перечитывать ее заново, чтобы вспомнить то, что когда-то зацепило. Также у меня составлена карта дня со всеми важными делами, которые необходимо сделать. Распределяю их по степени важности.

Зачем все это нужно? Наша жизнь состоит из рутины, которую необходимо структурировать, чтобы мозг чувствовал себя спокойно. Если какая-то информация не важна, о ней можно смело забыть или закинуть в папку «когда-нибудь пригодится». Например, сейчас я мечтаю, что у меня будет офис в Нью-Йорке на 45 этаже. Эту мысль я зафиксировал в своей карте, чтобы не возвращаться к ней, но подсознательно идти. А вот справочную информацию, вроде той, что у кашалота мозг весит пять килограммов, я убираю в папку «Ненужное».

Есть многошаговые задачи. Например, постричься. Для этого надо позвонить парикмахеру, узнать про свободные даты, записаться и только потом прийти на стрижку. Или провести важную встречу с человеком. Это вновь несколько этапов – позвонить и узнать, когда он свободен, сделать пометку перезвонить за день для подтверждения, подготовить вопросы ко встрече и только потом встретиться. Все это также требует структуры. Сначала систематизация кажется страшной. Однако этот труд непременно вознаграждается, потому что освобождает огромное количество времени и дает больше возможностей для действия, и ты уже не можешь действовать бесструктурно.

Есть правило, которым я научился пользоваться и которое освобождает от 70% проваленных сроков и прокрастинации – правило двух минут. Если дело занимает не больше двух минут, его надо сделать сразу же. Любая выполнен-

ная мелкая работа – это дополнительная галочка в большом списке дел и повод заняться другими вещами. Это правило отлично работает в команде с чек-листами и в вопросах делегирования дел. Когда я передаю какие-то задачи, то обязательно делаю пометки в календаре и чек-листе о поручениях и сроках их проверки. Нельзя передать задачу человеку и больше к ней не возвращаться.

Еще есть отдельная папка, которую я назвал «Мысли». Туда я записываю свой мыслительный поток. Ежедневно у нас в голове крутится 60 000 мыслей, и если их не записать, они улетают в долгосрочную память, откуда их практически невозможно вытащить. Поэтому я стараюсь их фиксировать.

На этот счет мне нравится выражение Эйнштейна: «Зачем мне что-то запоминать, когда я могу легко посмотреть это в книге». Все базовые насущные вещи я стараюсь записывать, чтобы освободить мозг и фокусироваться на креативе. Ну и, конечно, это помогает не забывать о важных мероприятиях или звонках. Пока я не начал это практиковать, было много всего, что я упустил, испортив тем самым отношения.

Чтобы действительно получать результаты от системного похода к жизни, изменить ее к лучшему, надо иметь цель. Лень и прокрастинация прорастают там, где нет цели и стремлений. Но если у тебя есть идея, тебя уже ничто не остановит. Даже твой собственный мозг. Да, мозг – это самая ленивая часть организма, он настроен на энергосбережение и всеми силами будет уговаривать тебя не развивать-

ся и оставаться там, где ты есть. И только с четкими намерениями ты сможешь встать и пойти, несмотря ни на какие уговоры.

Кстати, помогает в этом и критическое мышление. Оно важно не только на стройке, но и в жизни. Так же, как руководитель компании не может отдаваться эмоциям, когда принимает решения, в жизни ты должен посмотреть на все критически, прежде чем совершить следующий шаг. Критическое мышление чаще всего проявляется в кризисный момент. Например, на работе, когда заказчик высказывает недовольство чересчур эмоционально, важно не уйти в эмоции и не испортить отношения. А принять удар, выслушать, хладнокровно и спокойно привести свои аргументы. Смотри наперед: выяснять отношения с клиентом, хоть он и выходит за рамки, – стратегически невыгодно. Идти на поводу эмоций в целом малоэффективно.

Во время ремонта одной из квартир я попросил мастера купить вогнутые розетки модели «Шнайдер». Это был достаточно критичный момент, поэтому я повторил название модели несколько раз. Мастер заказал эту модель двойных розеток. Однако у выбранного бренда были только выпуклые розетки, и выяснилось это по факту доставки. Моей первой реакцией был гнев. Но потом я включил критическое мышление. Если я накричу на мастера, это ничего не изменит. Он тоже не знал об особенностях марки. Нужно просто искать решение проблемы. И мы его нашли – спрятали двой-

ные розетки за габаритными вещами – телевизором и холодильником – и в тех местах, где их не было видно. Это был оптимальный вариант решения проблемы.

На перечисленных мною принципах самоорганизации базируется как жизнь, так и эффективность компании. Любая компания – отражение ценностей ее руководителя. Поэтому если тебе что-то не нравится в твоём бизнесе, посмотри в первую очередь на себя и свою жизнь. Нравится ли тебе, как у тебя все организовано?

**Письмо**



*Мотивация команды:  
как вдохновить других  
на работу*

Однажды странник попал в город, где шло грандиозное строительство. Мужчины работали под палящим солнцем. Странник спросил у одного рабочего: «Что ты делаешь?» Рабочий злобно ответил: «Ты что, не видишь? Камни таскаю». Странник увидел другого рабочего с огромной телегой и спросил: «Что ты делаешь?» В ответ он услышал: «Я зарабатываю на еду для своей семьи». Странник подошел к третьему рабочему, который был самым энергичным и быстрым: «Что делаешь ты?» Рабочий отвлекся и с улыбкой ответил: «Я строю храм».

# 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.