

НАЧНИ С ГЛАВНОГО!

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ СИСТЕМНЫХ
АДМИНИСТРАТОРОВ

КРИЗИС – ЭТО

ВОЗМОЖНОСТЬ

ВЫЙДИ ИЗ ЗОНЫ

КОМФОРТА

ПОБЕДИ

ПРОКРАСТИНАЦИЮ!

СИНДРОМ АЛЬФА-ЛИДЕРА

ПСИХОЛОГИЯ

ВЛИЯНИЯ

ЯЗЫК ТЕЛА ДЛЯ ЛИДЕРОВ

СЕКРЕТЫ ГОЛОСА

Я СЛЫШУ ВАС НАСКВОЗЬ

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ
И УПРАВЛЕНИЕ**

ЧИСТАЯ
ПОЛЬЗА
ПРЯМОГО
ОТЖИМА

27
КНИГ

**УСПЕШНОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

ВЫ ИЛИ ВАС: ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ

ЭКСПЛУАТАЦИЯ ПОДЧИНЕННЫХ **ИДЕАЛЬНЫЙ**

РУКОВОДИТЕЛЬ: ПОЧЕМУ ИМ НЕЛЬЗЯ

СТАТЬ И ЧТО ИЗ ЭТОГО СЛЕДУЕТ

ВНУТРЕННЯЯ СИЛА ЛИДЕРА **СТРАТЕГИЯ**

ЖИЗНИ ОШИБКИ НА МИЛЛИОН ДОЛЛАРОВ

БИЗНЕС С НУЛЯ. МЕТОД LEAN STARTUP

ДЛЯ БЫСТРОГО ТЕСТИРОВАНИЯ ИДЕЙ

И ВЫБОРА БИЗНЕС-МОДЕЛИ МОТИВАЦИЯ В СТИЛЕ ЭКШН

ОБНИМИТЕ СВОИХ КЛИЕНТОВ СКОРОСТЬ ДОВЕРИЯ

СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОГО ОКЕАНА

ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ

ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО

КАК ГИБНУТ ВЕЛИКИЕ И ПОЧЕМУ

НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ

НИКОГДА НЕ СДАЮТСЯ

ДИЛЕММА ИННОВАТОРА

СТАНИСЛАВ ЛОГУНОВ

АВТОР Б ЛОГА НА ТЕМУ БИЗНЕС- ЛИТЕРАТУРЫ SILAPROJECT.RU

Станислав Логунов
27 книг успешного
руководителя

Серия «Психология. Искусство лидера»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23217190

27 книг успешного руководителя / Станислав Логунов.: «Э»; Москва;

2017

ISBN 978-5-699-94140-7

Аннотация

В книгах по саморазвитию содержатся ответы на все вопросы, которые подкидывает нам жизнь. Но чтобы прочитать хотя бы половину из них, может не хватить и целой жизни. Эта книга – отличное решение для всех, кто ценит собственное время. Она содержит 27 подробных обзоров лучших произведений деловой литературы. Причем обзоров, составленных человеком, который всю жизнь занимается развитием личностных и бизнес-навыков. Станислав Логунов, эксперт в строительной отрасли, управленец с более чем двадцатилетним стажем, создатель блога «Сила знаний», выбрал и системно изложил все самое важное из содержащегося в 27 книгах, с которыми просто необходимо ознакомиться каждому успешному руководителю.

Эта книга доступна бесплатно. Надеемся, она станет для вас полезной. Если вы считаете, что она достойна того, чтобы за нее заплатить, вы можете сделать пожертвование на любую сумму в благотворительный фонд «Строим Добро». Подробности – на первой странице издания.

Содержание

Об авторе	6
Предисловие	9
Раздел I	12
Будь лучшей версией себя	12
Начни с главного! 1 удивительно простой закон феноменального успеха	23
Тайм-менеджмент для системных администраторов	35
Кризис – это возможность. 10 стратегий, которые позволят вам процветать в эпоху перемен	46
Выйди из зоны комфорта	55
Победи прокрастинацию!	66
Синдром альфа-лидера	79
Психология влияния	89
Язык тела для лидеров	101
Секреты голоса	113
Я слышу вас насквозь	125
Делегирование и управление	137
Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных	149
Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует	160

Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом	172
Стратегия жизни	184
Раздел II	196
Ошибки на миллион долларов	196
Бизнес с нуля. Метод lean startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели	208
Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен	220
Обнимите своих клиентов	233
Скорость доверия	245
Стратегия голубого океана	256
От хорошего к великому	268
Построенные навечно	279
Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются	290
Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания	301
Дилемма инноватора	313

Станислав Логунов

27 книг успешного руководителя

Об авторе

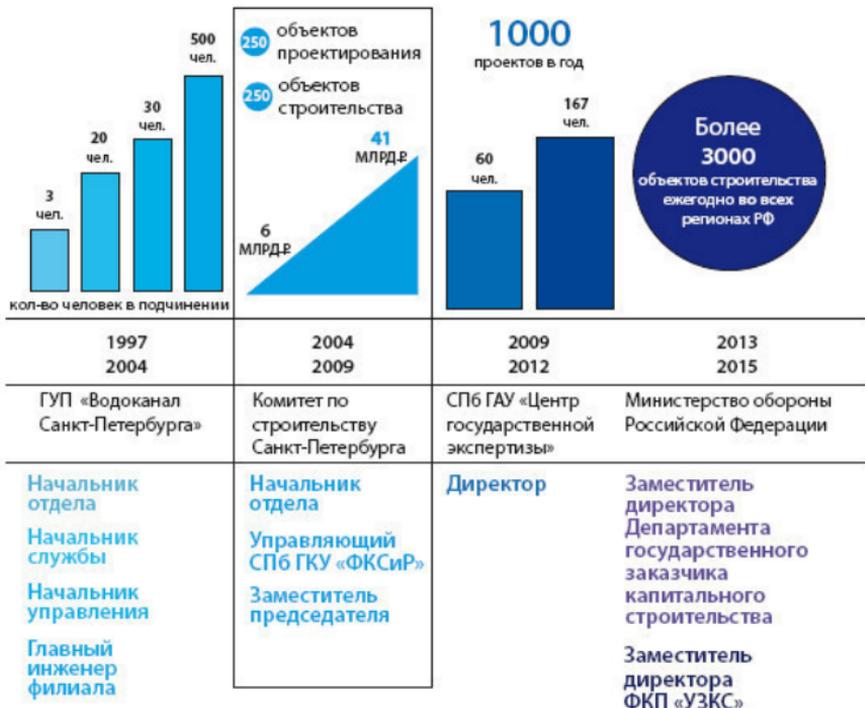


Эта книга стала естественным развитием блога «Сила знаний», посвященного обзорам деловой литературы. Его автор, Станислав Логунов, как никто другой понимает важность информации, сосредоточенной в книгах по бизнесу

и саморазвитию. Он считает ее ценнейшим ресурсом для экономического, карьерного и личностного роста. Его собственная биография – яркое тому подтверждение. За два десятилетия управленческой работы в строительной отрасли он прошел путь, вехами которого стали такие должности, как главный инженер филиала ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», заместитель председателя городского комитета по строительству, директор «Центра государственной экспертизы», а также руководящие позиции в департаменте государственного заказчика Министерства обороны РФ. Станислав Логунов один из основателей Ассоциации экспертиз строительных проектов, объединившей экспертное сообщество России.

В настоящее время он делится опытом эффективного управления – консультирует руководителей бизнес-структур, занимается образовательными проектами, ведет постоянную рубрику «Сила знаний» в одной из петербургских газет и развивает интернет-портал silaproject.ru, посвященный бизнес-литературе.

ОПЫТ РУКОВОДСТВА



ОПЫТ РАБОТЫ

25 лет
в строительной области

19 лет
руководящей работы

Предисловие

Чтобы стать успешным управленцем, нужно потратить годы на приобретение собственного опыта либо использовать знания, полученные из других источников. Второй способ проще и быстрее, ведь искусству управления посвящено огромное количество книг, тренингов, учебных роликов и других материалов. Но среди этого океана информации немало повторяющихся мыслей и советов, зачастую от посредственных советчиков.

За 19 лет работы в качестве руководителя я пришел к устойчивому мнению, что в российской системе подготовки технических специалистов не уделяется должного внимания вопросам управления. Это вызывает оправданное недовольство руководства, которое ждет от своих менеджеров высоких результатов. Но, возможно, лидерам стоит взглянуть на себя в зеркало и сначала проверить свой собственный уровень компетентности.

Начать нужно с себя, даже будучи управленцем высокого уровня. Нельзя хорошо управлять, не умея этого делать. Именно руководитель обладает всеми необходимыми ресурсами для того, чтобы правильно выстроить структуру работы организации и заниматься обучением сотрудников, тем самым обеспечивая более результативную и эффективную работу компании, ее развитие. В то же время работники

младшего и среднего звена должны понимать, что отсутствие должной управленческой квалификации является препятствием их карьерному росту.

Книга, лежащая перед вами, адресована обоим категориям читателей. Руководители найдут здесь множество идей для собственного развития и развития своих подчиненных. А рядовые сотрудники смогут лучше понять, как добиться успеха и стать достойным лидером, а также то, как должно работать успешное предприятие.

В книге два основных раздела. В первом собраны обзоры произведений, посвященных личностному развитию. Из них читатели узнают, что нужно для того, чтобы стать хорошим управленцем, и как воспитать в себе эти качества. Второй раздел посвящен организационному развитию. Успех отдельного человека немыслим без успеха всей компании, и понимать законы ее жизни должны все сотрудники.

Из обзоров вы сможете составить представление о том, где лучше всего почерпнуть действительно полезные знания, которые предостерегут вас от ошибок и подскажут новые пути развития и направления для размышлений.

Для каждого произведения указан его уровень сложности (базовый, продвинутый или экспертный) и дана оценка по десятибалльной шкале для своего уровня.

Приятного чтения, и пусть эта книга поможет вам повысить свою эффективность, добиться успеха и твердо встать на путь непрерывного развития!

Обсудить эти обзоры и ознакомиться с новыми публикациями о бизнес-литературе вы можете на моем сайте silaproject.ru.

Раздел I

Личностное развитие

Будь лучшей версией себя

Дэн Вальдшмидт

Оригинальное название: Edgy Conversations: How Ordinary People Can Achieve Outrageous Success.

Достоинства: Книга действительно обладает мотивирующим воздействием.

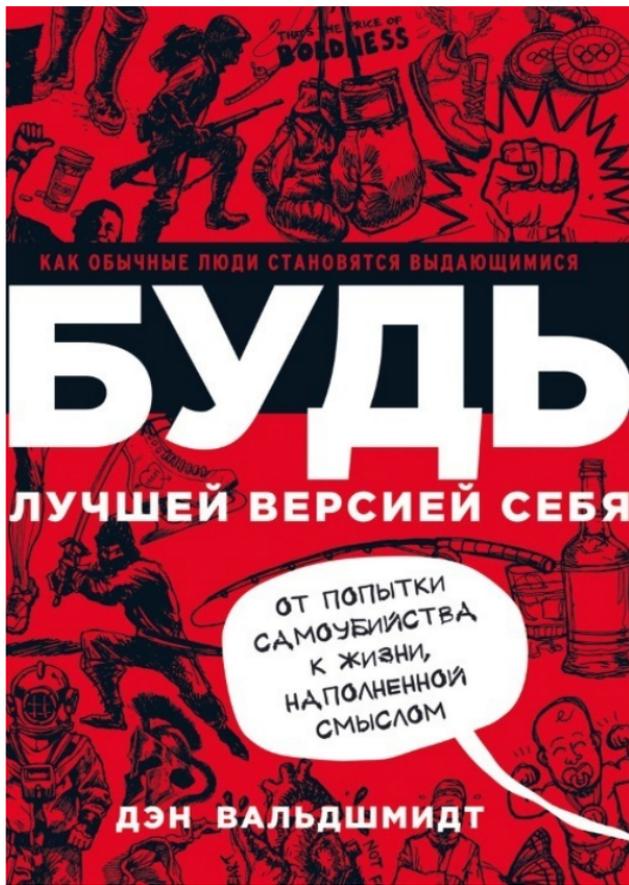
Недостатки: Отсутствие оригинальности, безапелляционность суждений.

Издатель на русском языке: «Манн, Иванов и Фербер»

Время прочтения: 2–3 часа

Уровень: Базовый

Оценка: 7,5/10



Книг о том, что нужно делать, чтобы стать богатым и знаменитым, великое множество. Но в большинстве своем они рекомендуют определенные наборы действий, направленных на достижение конкретных карьерных целей. В качестве альтернативного решения эксперт по бизнес-стратегии Дэн Вальдшмидт

в своей работе «Будь лучшей версией себя» предлагает сконцентрироваться на развитии личных качеств.

Вальдшмидт был успешным бизнесменом, но эмоциональный срыв, поставивший его на грань жизни и смерти, вынудил молодого миллионера пересмотреть свои главные ценности. Он осознал, что успех обеспечивают не столько действия, сколько психологическое состояние, то, что человек собой представляет. По мнению автора книги, секрет высокой эффективности в том, чтобы максимально реализовать свой потенциал, стать «лучшей версией себя».

ОПРАВДАНИЯ

Первое, с чего Вальдшмидт советует начать: прекратить искать себе оправдания. Человек – существо объясняющее, и в своих неудачах он, как правило, обвиняет непреодолимые преграды или козни врагов. Однако это путь в никуда.

Безусловно, внешние поводы могут иметь место, но практически всегда причина ваших неудач находится в вас самих. Если у вас уже несколько раз не получилось – измените подход. Если в вас никто не верит – спросите себя, так ли вы нуждаетесь в чужом одобрении. Бойтесь риска – вспомните, что это оборотная сторона смелости. Если вас не повышают в должности, то, скорее всего, не из-за вашей национальной, религиозной или еще какой-то принадлежности,

а вследствие сомнений в вашей компетенции, и надо приложить усилия, чтобы развеять эти сомнения.

Вальдшмидт убежден: чем чаще вы боретесь сами с собой, тем чаще выигрываете. Для этого важно верить в победу, несмотря на страх, бороться до самого конца, даже получив сокрушительный удар, не стесняться правды, не экономить время на саморазвитие и не позволять тревоге лишать вас боевого настроя.

ОТВАГА

По мнению автора книги, заурядные усилия приводят к заурядному результату. Для выдающихся итогов и усилия требуются соответствующие. Вальдшмидт призывает отказаться от благоразумия, стремления к равновесию, а вместо этого добиваться предельных результатов.

Чтобы стать лучше, придется отказаться от страха. Нельзя позволять себе сомневаться в результате, надо бороться.

Нужно прекратить тратить время и энергию на то, что на самом деле не важно. Это требует смелости, но, например, прочитать хорошую книгу гораздо важнее, чем посмотреть телевизионное шоу. На самом деле, трудно найти что-то менее важное, чем смотрение в телевизор: время, проведенное за этим занятием, только отодвигает человека от его жизненных целей.

Огромные усилия и храбрость требуются для того, что-

бы попросить прощения у людей за свои проступки. Но если сделать это от души, вы признаете свою вину и, как следствие, свою ответственность за результат, без чего хороших результатов не добиться.

Вальдшмидт считает, что по-настоящему успешные люди всегда непохожи на других. Да, это требует отваги, скорее всего, не принесет продвижения по карьерной лестнице, но если вы примете решение не подстраиваться под окружающих, быть самим собой – это поможет раздвинуть границы ваших возможностей.

Действия человека ограничены его страхами, и, чтобы добиться настоящих достижений, нужно осознать свои страхи, посмотреть им в лицо.

Всегда следует находить в себе потенциал для дополнительных усилий. Практически никто не выкладывается на 100 процентов, а значит, вы можете сделать что-то большее.

Надо прекратить прислушиваться к чужому мнению, утверждает Вальдшмидт. Я бы не стал делать подобных утверждений или как минимум добавил оговорку: не нужно прислушиваться к мнению людей, в чем интеллектуальном потенциале и справедливом отношении к себе вы сомневаетесь. Никого не слушает только глупец, но не меньший глупец слушает всех подряд.

Всегда нужно все ставить под сомнение. Скептический склад мышления очень помогает увидеть ситуацию во всей

полноте. И главное – необходимо не бояться постоянно учиться. Человек, который не познает новое, теряет множество потенциальных возможностей, о которых он попросту не знает. «Путь к победе лежит через постоянный поиск знаний. Никто не сможет вас остановить, пока вы не прекратите искать ответы».

ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

Но смелость и способность прилагать экстремальные усилия не помогут добиться ошеломительных результатов, если у вас отсутствует дисциплина. Только непрерывные последовательные действия могут привести к цели.

На этом пути не бывает выходных. Подобно спортсменам, которые постоянно тренируются, чтобы всегда быть в форме, вы не можете позволить себе отдыхать. Один мой знакомый музыкант как-то рассказал, что если он в течение недели не будет играть, то потом потребуется несколько месяцев на восстановление былой формы.

Нужна дисциплина самоограничений: решительный отказ от самооправданий, безделья, ощущения своей вечной правоты. Откажитесь от сиюминутного мгновенного вознаграждения за проходной результат, ведь вы не цирковой тюлень, который должен получать рыбешку за каждый трюк.

И нужно иметь в виду, что без планирования добиться успеха, скорее всего, не получится. Вероятность того, что

карты сложатся в вашу пользу, существует, но рассчитывать только на это было бы неразумно. План должен быть смелым, предусматривать работу на пределе возможностей и учитывать перспективу одного-двух поражений. Их не избежать, и лучше заранее быть к ним готовым.

ОДАРИВАНИЕ

«Эгоистичное поведение ограничивает ваш потенциал стать выдающимся человеком, – пишет Вальдшмидт. – Щедрость – одна из самых надежных стратегий долговременного успеха». Здесь важно помнить, что под успехом автор понимает не только финансовый результат, но и удовлетворение от него.

Человек, который думает только о себе, способен заработать кучу денег, но деньги не могут ни любить, ни уважать, ни восхищаться. Они способны купить все это, но если вас не удовлетворяет продажная любовь и проплаченные аплодисменты, нужно уметь давать, а не только брать.

При этом надо учитывать, что речь идет о дарении, а не о подаянии и не о покупке. О желании сделать лучше другим, а не себе. Даря, не стоит ждать чего-то взамен. Дарящий из чувства вины за свое благосостояние просто покупает себе индульгенцию. Тот, кто действует ради славы и рекламы, на самом деле не дарит – он инвестирует.

Если дар для вас ничего не стоит – это не дар. Когда вы отдаете человеку что-то ненужное, вы просто избавляетесь

от хлама. Чтобы проявить щедрость, следует отдавать что-то ценное – время, энергию, эмоции.

Желание проявлять щедрость происходит из чувства благодарности – в том числе и благодарности судьбе за ваш успех. В конце концов, в мире есть масса всего, за что стоит быть благодарным: как бы вам ни было плохо, всегда есть те, кому еще хуже.

Щедрость меняет людей. Жертвуя чем-то, человек становится лучше, а чем он лучше, тем успешнее.

ОБЩИТЕЛЬНОСТЬ

Значение способности понимать людей для достижения жизненного успеха трудно переоценить. Нужно ясно осознавать, что управляет человеческим поведением и как происходит процесс принятия решений.

Вальдшмидт считает, что за многими поступками стоят боль и страх. Речь идет не о физической боли, скорее это воспоминание о ней или ее предвкушение. Сидевший под детской кроваткой Бука оказывает влияние на решения пожилого менеджера. Обиды из школьной раздевалки сказываются на поведении вполне взрослых людей. Страх из глубокого детства мешает принимать решения, не позволяя повысить эффективность. Он превращает потенциально успешного человека в посредственность, которая боится собственного потенциала.

Особое влияние страх оказывает на алгоритмы общения с

другими людьми. Негативный опыт создает ложное ощущение знания, что ответ на просьбу будет отрицательным. В результате боязни отказа вы упускаете возможности. А ведь на самом деле вы ничем не рисковали, худшее, что могло случиться, – подтверждение вашего же предположения.

Человеческий мозг, по словам Вальдшмидта, обрабатывает данные так: если информация скучная или предсказуемая, то она игнорируется, если сложная, то обобщается, а если угрожающая, то включается реакция «бей или беги».

Автор книги считает, что это автоматические реакции, доставшиеся людям от первобытных предков. Эти реакции не позволяют рационально рассматривать ситуацию. Вальдшмидт предлагает контролировать свои мысли, помня, что все может оказаться не таким, как кажется. Фактически речь идет о том, что первое впечатление бывает обманчивым и не предполагает действий, только анализ. От себя хотел бы добавить, что в случае, если вы чувствуете угрозу, все же лучше доверять своим естественным реакциям. В темном переулке модель поведения «бей или беги» совсем не так первобытна, как кажется Вальдшмидту.

Нужно мыслить позитивно, видя в каждой ситуации не угрозу, а возможность. Неудача – всего лишь препятствие на пути к успеху, а не щелчок по вашему самолюбию. Даже черно-белое кино в реальности состоит из оттенков – соответственно, надо избегать крайностей при оценке.

Одной из важнейших составляющих успеха автор считает любовь. Она придает жизни страсть, полноту, целеустремленность. Любовь к людям должна лежать в основе вашей стратегии межличностных отношений. Именно она уравнивает боль и страх, управляющие поведением людей.

Чем больше в вас будет любви, тем лучше вы будете. Не пугайтесь перспективы испытать душевную боль. Она откроет дорогу к новым возможностям, о которых вы сейчас даже не подозреваете. И сознательно планируйте свое участие в жизни других людей, будьте щедрым, помогайте тем, кто в этом нуждается. Это наполняет жизнь смыслом.

Разница между незаурядным человеком и посредственностью, по Вальдшмидту, в том, что первый способен не поддаваться страху перед жизнью, вместо этого он движется вперед, вооруженный отвагой и воодушевляемый любовью.

«Будь лучшей версией себя» – книга, обладающая мощным мотивирующим эффектом. Примеры, которых у Вальдшмидта приведено очень много, убеждают читателя в том, что потенциально человек способен достичь практически чего угодно. Как считает автор, для этого стоит только сильно захотеть и иметь достаточную силу духа.

Бесспорно, это некоторое упрощение, книга вообще содержит много максималистских утверждений, которые не стоит принимать слишком буквально, но здесь вам поможет обычный здравый смысл. Также имеет место определенная

неоригинальность, но на это обратит внимание только хорошо знакомый с бизнес-литературой читатель.

Еще один недостаток книги – ее крайняя несистематизированность. Мысль Вальдшмидта зачастую бродит по кругу, иногда сворачивая куда-то совсем в сторону. Повествование делает упор на эмоции в ущерб формальной логике.

Достаточно ли для успеха отваги, стойкости и достойных свойств души? Разумеется, нет. Но без них хороших результатов не достичь. Поэтому так важно развивать в себе эти качества, непрерывно стремиться стать «лучшим собой», и книга отлично стимулирует такое стремление.

Начни с главного!

1 удивительно простой закон феноменального успеха

Гэри Келлер, Джей Папазан

Оригинальное название: The One Thing: The Surprisingly Simple Truth Behind Extraordinary Results.

Достоинства: В основе книги – очень здравая и практическая идея.

Недостатки: Основная мысль изложена чересчур категорично, не ко всем рекомендациям авторов стоит прислушиваться.

Издатель на русском языке: «Эксмо»

Время прочтения: 4–5 часов

Уровень: Базовый

Оценка: 8,0/10



Если вы заглянете к себе в ежедневник, то, скорее всего, увидите там множество задач, намеченных на сегодня. Созвониться с коллегами, принять участие в нескольких совещаниях, сделать что-то по проектам, которые вы ведете... Но даже если выполнить все планы, приблизит ли это достижение жизненной

цели? Выдающийся специалист по торговле недвижимостью и преподаватель Гэри Келлер в написанной совместно с Джем Папазаном книге «Начни с главного! 1 удивительно простой закон феноменального успеха» утверждает, что секрет заключается в понимании необходимости выделить одну-единственную главную вещь и сконцентрироваться только на ней.

По мнению Келлера, в любом деле есть какая-то одна вещь, от которой зависит все остальное. Это утверждение, несмотря на видимую четкость, носит достаточно спекулятивный характер, а потому очень легко обосновывается на исторических примерах – ведь ретроспективно выявить стержень событий несложно, а если даже такого стержня и не было, всегда можно выстроить подходящую убедительную теорию. Но, если задуматься, в основе подавляющего большинства историй успеха действительно лежит какая-то одна центральная идея или концепция.

ПРАВИЛО ПАРЕТО

В 30-х годах прошлого века американский аналитик и инженер Джозеф М. Джуран сформулировал принцип, названный им в честь итальянского экономиста Уильфредо Парето «Правилом Парето». Упрощенно говоря, это правило гласит, что практически вся человеческая деятельность приблизительно укладывается в соотношение 20/80. В Италии

XIX века, как заметил Парето, двадцать процентов населения обладало восьмьюдесятью процентами земельных угодий. Двадцать процентов инвестиций принесут восемьдесят процентов прибылей, двадцать процентов усилий – восемьдесят процентов результатов. А двадцать процентов идей дадут восемьдесят процентов успеха. Иначе говоря, максимум достижений зависит от минимума деятельности. Некоторые вещи намного важнее всех остальных.

Келлер предлагает довести эту концепцию до предела. Если из десяти вещей важными оказываются две, то из пяти – только одна. Таким образом, путем последовательного сокращения возможностей можно прийти к тому основному, что необходимо сделать для достижения результата. Это не окажется буквально одна вещь, но одно направление, по которому следует двигаться. Сконцентрировав все силы на этом направлении, можно будет достигнуть желаемого успеха. Вместо того чтобы одновременно работать над множеством идей с низкой эффективностью, нужно разрабатывать всего одну – но с высоким результатом. Заниматься не всем тем, чем можно заниматься, а только тем, чем нужно.

МИФЫ, МЕШАЮЩИЕ КОНЦЕНТРАЦИИ

Существует целый ряд заблуждений, которые, согласно книге, мешают сконцентрироваться на главном и стоят на пути к заветным достижениям.

Есть люди, искренне считающие, что все стоящие пе-

ред ними задачи одинаково важны. Это глобальная ошибка – за пределами математики равенства не существует. Даже в девизе Французской Республики – «Свобода, равенство, братство» – слово «равенство» имеет конкретное значение: «равенство перед законом». Поэтому так опасно ведение неструктурированных списков дел, составленных по мере поступления проблем.

Если не распределять стоящие задачи по степени их важности – запросто утонешь в потоке несущественных мелочей. Можно смело утверждать, что без четкого осознания иерархии дел успеха не достигнуть.

Существует устойчивый миф о том, что Гай Юлий Цезарь мог одновременно заниматься несколькими разными делами. Это представление основано на фразе историка Светония о том, что римский диктатор был способен работать над государственными вопросами во время гладиаторских игр. Все мы с таким же успехом можем считать себя многозадачными, когда пишем смс во время скучных совещаний.

В реальности людей, работающих над несколькими несвязанными вопросами сразу, не существует – разница только в скорости, с которой мозг человека переключается с проблемы на проблему.

А скорость эта в принципе совсем не так велика, как кажется. И такая работа никогда не будет эффективной, а в некоторых случаях она может оказаться некачественной или даже опасной.

Многих пугает представление о том, что успешность зависит от дисциплинированности. Как считает Келлер, за дисциплину принимается выработанная привычка. Средний срок формирования привычки – спорная величина, в зависимости от взглядов исследователей и особенностей личности он варьируется в широком диапазоне, но предложенный в книге вариант в 66 дней кажется вполне разумным. Поскольку за раз можно привить только одну привычку, за год их набирается уже пять. Таким образом, привыкнуть концентрироваться на главном не так и сложно.

Наравне с дисциплинированностью характерная черта успешного человека в массовом сознании – сильная воля. Человек с неизменно сильной волей, обладатель квадратного подбородка с плакатов 30-х годов, в реальной жизни встречается значительно реже, чем на плакатах (да и нижняя челюсть у него может быть самой разной формы). Воля так или иначе присутствует в большинстве из нас, но она является возобновляемым расходным материалом. И в течение дня, по мере того как нам приходится проявлять силу воли, ее остается все меньше. Это хорошо знают те, кто пытался отказаться от вредных привычек: чем ближе вечер, тем сильнее желание нарушить добровольно наложенные на себя ограничения, не правда ли?

Итак, чтобы добиться максимального эффекта силы воли, надо просто совершать действия, для которых она требуется, в периоды пиков – например, после отдыха.

И еще одно заблуждение, мешающее заняться главным, – боязнь масштаба. Большое представляется по определению тяжелым и опасным. Но ведь это явно не так. Маленькая проблема может обернуться гигантскими неприятностями, а на большой вопрос – найтись легкий и простой ответ.

На самом деле линейной взаимосвязи между размером и сложностью не существует. И бояться больших задач глупо – они ничем не хуже прочих, а вот эффект от их решения явно будет значительнее.

ВОПРОС ФОКУСИРОВКИ

Для успешной фокусировки книга предлагает ответить на один вопрос (который на самом деле является цепочкой вопросов): «Что одно я могу совершить, чтобы в результате все остальное на пути к цели упростилось или утратило необходимость?»

Этот вопрос состоит из трех частей. Первая – «что одно я могу совершить» – указывает на то, что действие должно быть именно одно, и оно вполне реально. Вторая – «чтобы в результате» – подразумевает, что совершенное действие будет иметь существенные последствия. И третья – «все остальное на пути к цели упростилось или утратило необходимость» – подчеркивает значимость ответа. По мнению Келлера, привычка задавать себе этот вопрос определяет жизненный успех человека.

Этот вопрос нужно задавать себе и в глобальном смысле, и в частных ситуациях. Он актуален в личностном развитии

и отношениях с родственниками, в финансах или бизнесе. Ответ должен быть сформулирован на дальнюю перспективу и на ближайшее будущее, предельно конкретно и более абстрактно. И всякий раз, когда этот ответ неясен, необходимо прилагать усилия, чтобы его получить.

Для этого необходимо развиваться, читать книги, поскольку в книгах содержатся знания и опыт массы людей, уже ломавших головы над главными вопросами.

Ответ на фокусирующий вопрос может оказаться трудным, но чем труднодостижимей цель, тем интереснее ее добиваться.

СМЫСЛ ЖИЗНИ

Определение того единственного, что является основной целью в жизни, предназначением, и главного пути, на котором вы сможете этой цели достигнуть, – только начало. Предназначение – это основа, без нее движение будет бессмысленным. Из него следуют приоритеты, по которым будут строиться дальнейшие действия. А наличие осознанно предназначения и четких приоритетов обеспечивает продуктивную работу по достижению поставленной цели.

Именно соединение предназначения, приоритетов и продуктивности образует успех личности и прибыльность бизнеса.

Предназначение – это то, что придает жизни смысл и, в процессе самореализации, наполняет ее счастьем. В бо-

лее узком и практическом смысле Келлер предлагает понимать его как то, чему вы более всего хотите посвятить свою жизнь. Исходя из этого выявляются приоритетные направления, обеспечивающие выполнение этого предназначения.

При этом можно выстроить иерархическую цепочку, которая подскажет задачи на каждый период, вплоть до дня или часа, с учетом планов на десятилетия. Для этого нужно последовательно задавать себе вопросы по схеме: «Учитывая мои цели на десятилетие, что одно я могу совершить в ближайшие пять лет, чтобы в результате все остальное на пути к цели упростилось или утратило необходимость?» – и постепенно снижать временные отрезки до, например, «Учитывая мои цели на сегодня, что одно я могу совершить в ближайший час...».

Секрет достижения цели – увязывать свои действия сегодня со всеми предстоящими днями. Людям присущ оптимизм по поводу своих способностей добиваться поставленных задач, и поэтому они зачастую не продумывают весь комплекс действий. План должен быть сформулирован полностью, и при этом письменно. Согласно исследованию, проведенному доктором Гэйл Мэттьюз среди 267 человек разного профессионального и социального статуса, те, кто записывает свои цели, достигают их на 39,5 % чаще, чем те, кто этого не делает.

ПРОДУКТИВНОСТЬ

Продуктивность – это результат, получаемый за единицу времени. Она показывает, насколько эффективно используется набор навыков и инструментов, позволяющих выполнить работу наилучшим образом, а также соответствие достигнутого поставленным целям.

Именно продуктивность – залог достижения выдающихся результатов. Самые успешные люди – самые продуктивные. А основа продуктивности – правильное распределение времени. Распределяя время, человек может направить максимум своей энергии на наиболее важную работу. Учитывая правило Парето, самой главной задаче должен быть отведен самый большой и эффективный отрезок времени.

Также стоит отвести отдельный временной блок на планирование. Келлер рекомендует выделять час еженедельно на определение состояния своих месячных и годовых задач, чтобы сохранять ощущение перспективы.

После распределения своего времени по блокам нужно стремиться эти блоки защищать. Они должны восприниматься всеми как несдвигаемые. Если во время, отведенное для главной задачи, возникают срочные запросы, их необходимо регистрировать, но, если такая возможность существует, намечать выполнение на отведенный для текущих дел временной участок. Если же отложить выполнение невозможно – надо сразу перепланировать день так, чтобы отрезок времени, отведенный для главной задачи, оставался неизменным. Нельзя позволять отвлекать себя при работе над

главным! Выдающиеся результаты достигаются не потому, что на это тратится больше всего времени, а потому, что за это время удается сделать больше полезных дел.

Для достижения высокой продуктивности, помимо правильного распределения времени, согласно книге, потребуется соблюдение трех правил: постоянно стремиться к самосовершенствованию, непрерывно искать наилучшие способы выполнения работы и всегда чувствовать ответственность за результат.

Самосовершенствование – это достижение мастерства, а мастерство, в свою очередь, во многом зависит от времени и сил, потраченных на его приобретение. Чем больше мастерство, тем продуктивнее расходуется время, и если совершенствоваться постоянно – так же постоянно будет расти продуктивность.

Многие попадают в ловушку «удовлетворительных результатов», когда цель вроде бы достигается, и развитие останавливается. Надо всегда искать наилучший подход к выполнению работы, и тогда место удовлетворительных результатов займут результаты замечательные.

Мощнейшим стимулом стремления к успеху является ощущение личной ответственности за итоги работы. А скорейший способ приобрести ответственность – найти себе наставника, которому вы будете подотчетны. В описанном ранее эксперименте Гэйл Мэттьюз выяснилось, что люди, не только зафиксировавшие письменно свои цели, но и отчиты-

вавшиеся перед друзьями о своем прогрессе, были успешнее на 76,7 %.

«Начни с главного! 1 удивительно простой закон феноменального успеха», в полном соответствии со своим названием, книга одной идеи. Но если критически отнестись к абсолютизации предлагаемого подхода, не воспринимая категоричные рекомендации Келлера чересчур буквально, то сама идея – вполне здравая и практичная. И прочесть эту книгу, особенно тем, кто хронически занимается всем и одновременно ничем, будет совершенно не лишним.

Тайм-менеджмент для системных администраторов Томас Лимончелли

Оригинальное название: Time Management for System Administrators.

Достоинства: Практичная книга для тех, кто хочет правильно распоряжаться своим временем.

Недостатки: Книга излишне сконцентрирована на работе сисадминов (что, впрочем, и было обещано в заголовке).

Издатель на русском языке: «Символ-Плюс»

Время прочтения: 4–8 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 9/10

Хватит работать сверхурочно, пора работать рационально



Тайм- МЕНЕДЖМЕНТ

для системных администраторов



Томас Лимончелли

Вопрос рационального использования времени стоит перед каждым, и все мы по-разному решаем эту проблему. Опытный IT-специалист и лектор Томас Лимончелли в книге «Тайм-менеджмент для системных администраторов» предлагает свою систему управления временными ресурсами, ориентиро-

ванную на особенности работы компьютерных служб предприятий. Но если присмотреться внимательнее, характеристики деятельности IT-специалистов вполне универсальны и легко распространяются на менеджеров практически любого направления.

МИНИМИЗИРОВАТЬ ПРЕРЫВАНИЯ

Жизнь любого управленца состоит из постоянных отвлечений, которые Лимончелли, с присущей компьютерщикам, морякам и военным любовью к специальным терминам, называет прерываниями. Новые вводные поступают сплошным потоком, зачастую противореча друг другу. Документы сваливаются в электронную почту и настольный лоток со скоростью, исключающей возможность оперативно их отработать. В кабинет стройными рядами вваливаются коллеги, партнеры, заказчики, подрядчики и прочие серьезные люди, требующие лично от вас срочно заняться именно их проблемами, – что совершенно логично, поскольку их проблемы явно самые важные и никто, кроме вас, лучшего специалиста, не сможет их решить. Кроме того, у шефа возник вопрос, на который лучше бы ответить немедленно. А непосредственный начальник напоминает, что ждет выполнения своих вчерашних указаний прямо сейчас. О чем я не упомянул? Да, о главном проекте, которым вы, собственно, и должны заниматься основную часть своего времени и за который вам платят зарплату.

В результате сосредоточиться на чем-либо оказывается практически невозможно, и, стремясь успеть сделать все, на что способны, вы закономерно не успеваете сделать ничего, не говоря уже о качестве сделанного. Казалось бы, исключить что-либо из перечисленных дел не получится, но Лимончелли предлагает достаточно простые методы, позволяющие перераспределить задачи оптимальным образом.

Вероятнее всего, как специалист вы не так уж и уникальны – в том смысле, что в организации наверняка есть сотрудники сопоставимой квалификации. Более того, с высокой долей вероятности такие люди есть прямо в вашем кабинете или, на худой конец, в соседнем. И их точно так же постоянно отвлекают нежелательные гости, мешая заниматься основной работой.

Попробуйте договориться с этими сотрудниками о том, что в определенные промежутки времени (день, половина дня, несколько часов) кто-то один из вас возьмет на себя общение с визитерами и решение их проблем. Разумеется, некоторые вопросы можете решить только вы, но их значительно меньше, чем кажется на первый взгляд.

В результате у каждого образуются относительно длительные промежутки времени, в которые можно будет спокойно заниматься своей основной деятельностью, не отвлекаясь и не «перезапускаясь», – ведь работа с переключением с задачи на задачу приводит к расходованию значительно боль-

шего времени, чем линейное решение одной задачи за другой. Через электронную почту к вам поступает значительный поток сообщений, информации и просто никому не нужной ерунды. Не стоит постоянно проверять почту – нужно определить моменты, когда это следует делать, допустим, один раз в час. И даже раз в час не нужно читать все: уже по темам и именам (и должностям) отправителей легко понять, какие письма могут отправиться в корзину нечитанными, какие терпят еще несколько дней, а какие нужно немедленно принять к исполнению.

Непосредственному начальнику стоит представить общий список дел и попросить его помочь вам расставить приоритеты. Если начальник адекватный, это поможет ему правильно оценить вашу загрузку и, возможно, выписать премию (или наказать, но вы же с умом составите список), но во всех случаях у вас будет хорошее оправдание срыва проекта: вы выполняли указания руководителя.

Ну да, а на вопросы высшего руководства все же придется отвечать немедленно. Это не прерывание, а одна из основных производственных задач!

ПРИБРЕСТИ ПОЛЕЗНЫЕ ПРИВЫЧКИ

Разработка и внедрение повторяющихся стандартных процедур – исключительно полезный инструмент для управления собой. Доведя до автоматизма свои простейшие действия, мы экономим время, расходуемое на принятие реше-

ний, и обеспечиваем защиту от забывания важных, но постоянных дел.

Процедуры дают возможность обдумать один раз, а делать неоднократно. Это навсегда принятые решения, а процесс принятия решений – один из самых неприятных.

Хорошей процедурой может быть принцип всегда носить при себе органайзер (не важно, бумажный или электронный). То есть вопрос «Брать ли с собой ежедневник?» больше не возникает: вы уже однажды решили, что будете иметь его при себе постоянно. Теперь вероятность где-то его забыть сводится к минимуму, а у вас всегда есть возможность записать новые дела, свои и чужие обещания и указания.

На самом деле ежедневник – один из важнейших инструментов управления собой, поэтому его непрерывное присутствие чрезвычайно полезно. Хорошо было бы составить список предметов, которые вы при любых обстоятельствах носите при себе (от авторучки до бумажника), и всегда следовать этой процедуре.

Еще одна удобная процедура – регулярная встреча с начальством. Если заранее согласовать с руководителем, что, например, ежедневно в девять утра вы встречаетесь с ним на пятнадцать минут для обсуждения текущих проблем, то работа станет более плавной, необходимость в «ловле» вечно занятого начальства сократится до разумного миниму-

ма (полностью эту проблему снять не удастся), а количество «внезапных срочных заданий» уменьшится. Кроме того, вы перестанете раздражать руководителя выпрыгиванием из-за угла со словами «Мне срочно нужно с вами посоветоваться» именно в тот момент, когда начальник наконец высвободил полчаса для обеда с подругой. А чем меньше вы раздражаете руководителя, тем больше у вас будет поводов ценить его в момент получения зарплаты.

Регулярно встречаться нужно не только с начальником, но и с подчиненными, и с коллегами-смежниками. Для подчиненных это задает ритм работы и приучает к необходимости систематически формулировать свои задачи и осознавать степень их выполнения. А если общаться с коллегами в определенном ритме, вопросы они тоже привыкнут поднимать с заданной периодичностью.

Лимончелли предлагает еще несколько удобных для использования формул-аксиом. Например: «Ежедневные дела нужно делать в начале дня». Тогда оставшийся рабочий день можно будет посвятить основному проекту или внезапно возникающим задачам, не отвлекаясь на неизбежные мелочи.

Здесь я, как типичная «сова», не вполне соглашусь с автором книги: всегда предпочитал приезжать в офис за час до начала рабочего дня, чтобы в качестве разминки отработать все рутинные вопросы и, в соответствии с идеологией Брайана Трейси, начинать рабочий день с

самой большой проблемы.

Лимончелли советует при возникновении серьезной проблемы в первую очередь связываться с руководством. Лучше лишний раз отвлечь начальство от законного отдыха, чем потом получить от него за разразившуюся катастрофу. Речь даже не о том, чтобы переложить ответственность: в большинстве случаев руководитель если не умнее, то опытнее вас и сможет предложить более правильное решение или подтвердить ваше, тем самым добавив вам уверенности в себе.

ПРИДАТЬ РАБОТЕ ЦИКЛИЧНОСТЬ

Основу метода Лимончелли составляет разработанная им система «Цикл», названная так, поскольку подразумевает ежедневное повторение, при котором итоги прошедшего дня становятся начальными параметрами дня следующего. Аналогичные циклические системы предлагают практически все специалисты по тайм-менеджменту, но каждый добавляет в рецепт что-то свое.

Люди и подразделения, которые с вами взаимодействуют, наиболее высоко ценят вашу способность доводить дело до конца. Невыполненные обещания разрушают репутацию. Чтобы этого избежать, следует фиксировать все поступающие обращения и контролировать их вплоть до успешного выполнения.

Для «Цикла» рекомендуется использовать три основных инструмента: список дел, увязанный с

расписанием на сутки, календарь и перечень долгосрочных жизненных целей. Все эти инструменты желательно держать в одном месте, будь то электронный планшет или бумажный ежедневник, а лучше и то и другое, чтобы всегда можно было свериться со всеми тремя документами.

Не нужно доверять своей памяти, она может подвести в любой момент. Все нужно записывать, и записывать упорядоченно, иначе непременно потеряется что-то очень важное. Регистрация дел на отдельных листках чревата тем, что самый главный стикер отклеится, прицепится к другому листку или просто незаметно вывалится в мусорную корзину. Другая крайность – ведение бесконечного списка с вычеркиванием выполненного. Во-первых, достаточно скоро этот список разрастется до бесконечности и какие-то записи начнут прятаться от вашего взгляда. А во-вторых, пара дел из самого верха перечня наверняка будут долго оставаться невычеркнутыми, навевая тоску.

Хорошая система управления делами должна быть компактной, чтобы вы всегда могли носить ее с собой. Она должна быть надежной, избавляя память от излишней нагрузки. И она должна оперировать комфортными блоками информации: не кучка бумажек, но и не бесконечный список.

Инструменты системы «Цикл» отвечают всем этим требованиям:

Календарь – в нем вы, по мере возникновения, регистрируете встречи, совещания, дни рождения и прочие подобные события. Календарь помогает увидеть картину в целом. Туда нужно заносить и повторяющиеся мероприятия, которые нельзя пропускать. В дальнейшем перед работой с ежедневником всегда можно будет свериться с календарем и уточнить, не потеряли ли вы важную встречу, запланированную еще год назад. Кроме того, календарь поможет понять ритм вашей работы, ритм работы компании и оптимально совместить одно с другим.

Список дел и почасовое расписание работы – это страница ежедневника, на которую выписаны запланированные на день дела с расстановкой приоритетов, а также план их выполнения, привязанный ко времени. Благодаря этой странице вы всегда сможете проследить, соблюдается ли иерархия задач и успеваете ли вы выполнить то, что должны. Следующий лист ежедневника заполняется по результатам прошедшего дня, и вы всегда можете откорректировать планы, изменив баланс времени и уровень важности стоящих проблем. Помните, что при составлении почасового расписания нужно предусматривать в первую очередь максимально возможное выполнение наиболее приоритетных задач.

Перечень долгосрочных жизненных целей – это список глобальных задач, планов на будущее. Например, через пять лет защитить докторскую диссертацию, через десять стать руководителем подразделения, а через пятнадцать не зара-

ботать первый инфаркт.

Для каждой цели должен быть составлен контролируемый план действий, выполнение которого нужно периодически проверять. Кроме того, эти планы стоит сопоставлять со своими ежедневными расписаниями, уточняя, насколько вы каждый день приближаетесь к исполнению плана на пятилетку. Если этим не заниматься, с высокой долей вероятности амбициозные планы так и останутся красивыми мечтами.

Вооружившись системой «Цикл», день за днем повторяя одни и те же шаги, вы постоянно будете продвигаться к успеху, и достаточно скоро процесс достижения целей превратится в привычную процедуру. Книга Томаса Лимончелли – умный и весьма практичный советчик по повышению продуктивности управленцев в любой сфере бизнеса. Безусловно, ориентированность на системных администраторов порой дает о себе знать, но таких страниц всего несколько десятков, и их легко сразу заметить по наличию компьютерных кодов и безболезненно пролистать без ущерба для понимания текста в целом.

Сначала «Тайм-менеджмент» может не понравиться, но стоит вчитаться – и оторваться будет непросто. Предлагаемые идеи легко реализуемы, и не стоит отказывать себе в желании опробовать их на деле.

Кризис – это возможность. 10 стратегий, которые позволят вам процветать в эпоху перемен

Скотт Стейнберг

Оригинальное название: Make Change Work for You: Ten Ways to Future-Proof Yourself, Fearlessly Innovate, and Succeed Despite Uncertainty.

Достоинства: Структурированный сборник советов по выживанию в эпоху перемен.

Недостатки: Упрощенно.

Издатель на русском языке: «Манн, Иванов и Фербер»

Время прочтения: 3–5 часов

Уровень: Базовый

Оценка: 8,5/10

Скотт Стейнберг

КРИЗИС-

это возможность

10 СТРАТЕГИЙ,
КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ВАМ
ПРОЦВЕТАТЬ
В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН



Мы часто говорим о кризисах – экономическом, личностном, возрастном. Списываем свои ошибки и недоработки на кризисную ситуацию и перестаем бороться, боясь проиграть. А ведь результат чаще всего зависит от нашей готовности к новым этапам в жизни.

Скотт Стейнберг, один из известных консультантов по инновациям и брендингованию, предлагает 10 стратегий, которые помогут читателю преодолеть страх, сфокусироваться на будущем, подготовиться к изменениям и использовать открывающиеся возможности и перспективы, отказавшись от старых шаблонов и методов.

КРИЗИС – ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ

Первое, о чем необходимо предупредить потенциального читателя этой книги, – о том, чего в ней нет. В ней нет ничего о кризисе, как минимум в нашем современном понимании этого слова, и не предлагается 10 стратегий процветания. Здесь нет вины автора: Скотт Стейнберг ничего подобного и не обещал, в оригинале книжка называется «Заставьте изменения работать на вас. Десять способов соответствовать требованиям завтрашнего дня, бесстрашно внедрять инновации и преуспевать, несмотря на неуверенность». Уточнение принципиальное, поскольку Стейнберг видит наставшую эпоху перемен не как кризис (то есть, по определению, конечное событие, которое нужно пережить), а как новую реальность, в которой и правила действуют новые.

Главным препятствием, стоящим между человеком (или компанией) и процветанием в турбулентном новом мире, Стейнберг считает страх или, вернее, неумение работать со страхом, подавляя негативные проявления

и используя те преимущества, которые предоставляет нам этот данный природой предохранительный механизм.

Автор выделяет семь основных источников страха, стоящих на пути к успеху, и предлагает методы, позволяющие их преодолеть.

СТРАХ – ВАШ СОЮЗНИК

- Боязнь провала можно преодолеть, дав себе и своей компании право на ошибку, поскольку каждая неудача сегодня – это шаг к победе завтра. При этом стоит помнить, что повторение одной и той же ошибки является абсолютно неприемлемым.

- Боязнь позора (смушение) подавляется систематическими тренировками, выходом из «комфортных зон».

- Чтобы устранить негативные последствия боязни утраты контроля над ситуацией, необходимо понять невозможность тотального контроля, выделить то, что можно контролировать, и проработать стратегию работы с последствиями того, что управлению не поддается.

- Боязнь отказов побеждают, просто игнорируя их, поскольку каждое «нет» статистически приближает к желанному «да».

- Боязнь конфронтации естественна, но важно осознать, что уклонение от конфликта только откладывает неизбежное, а слепая агрессия нерациональна, – следовательно,

необходимо внимательно проанализировать ситуацию и действовать в соответствии с результатами анализа. Страх изоляции, утраты поддержки в коллективе или сообществе преодолевается формированием собственной системы опор в сочетании с налаживанием широкой системы рабочих связей.

- И наконец, боязнь перемен и сопутствующей им неопределенности. Чтобы перестать их бояться, надо научиться ими управлять. Не пытаться предсказать будущее, а изучить ситуацию и приспособливаться к ней, при этом быть гибким и постоянно корректировать свои действия в соответствии с меняющейся реальностью.

Чтобы противостоять влиянию страха, не обязательно быть особенно умным или смелым – важно быть практичным и гибким. Для борьбы со страхом Скотт Стейнберг предлагает алгоритм СТРАХ (FEAR), состоящий из четырех основных этапов.

Первый этап – сосредоточьтесь, сфокусируйтесь (Focus). При столкновении с проблемой необходимо детально ее изучить и найти способ решения или компенсации потерь в случае их неизбежности.

Второй этап – действуйте, атакуйте (Engage). Изучив угрозу и составив план действий, сразу приступайте к его выполнению.

Третий этап – оценивайте (Assess). Начав действовать, необходимо постоянно следить за реакцией, которую вы по-

лучаете. Если избранная тактика дала желаемый результат, то все хорошо, но если нет – план явно нуждается в корректировке.

Соответственно, четвертый этап – реагируйте (React), корректируйте свою тактику. Это может быть как незначительная подстройка программы действий, так и абсолютно новая стратегия. Предложенный алгоритм необходимо повторять до получения положительного результата на третьем этапе.

НОВЫЙ МИР – НОВЫЕ ПРАВИЛА

Обещанные 10 стратегий на практике оборачиваются десятью правилами, позволяющими соответствовать вызовам переменчивого мира:

1. Будьте смелыми. Не позволяйте страху помешать вам двигаться вперед. Научитесь жить со страхом, бороться с ним и извлекать из него пользу, направив в конструктивное русло.

2. Сделайте страх своим другом. Страх предупреждает нас о возможных угрозах, вынуждает развиваться и искать новые решения. Используйте страх как повод для поддержания своей актуальности.

3. Превратите тревогу и паранойю в информированность. Избавляйтесь от самодовольства, постоянно ищите способы изменения к лучшему. Изучайте окружающую среду в поисках новых угроз, всегда будьте готовы к «внезапному» ходу.

4. Превратите неудачу в успех. Примите неизбежность неудач и научитесь извлекать из них опыт, который в дальнейшем окажется вашим конкурентным преимуществом.

5. Научитесь искусству импровизации. Ищите позитивные аспекты в происходящих изменениях. Гибкость – важнейшее ваше свойство. Примите непредсказуемость окружения. Используйте все возможности обучения новому, обретения новых навыков и знаний. И всегда будьте готовы идти вперед.

6. Рискуйте расчетливо. Постоянно анализируйте риски, оценивайте шансы. Сами определяйте свои шаги, не позволяйте другим людям и обстоятельствам делать это за вас.

7. Постоянно экспериментируйте. Никогда не останавливайтесь, «создавайте быстро, выпускайте часто, оценивайте, учитесь, повторяйте». И кстати, не будьте перфекционистами: в быстро меняющемся мире вы просто не можете себе позволить доводить продукт до идеала, достаточно сделать его просто хорошим.

8. Выберите свое сражение. Определяйте приоритеты, оценивайте шансы, используйте возможности – и действуйте именно там, где у вас лучший шанс на победу.

9. Продолжайте двигаться вперед. Сосредоточьтесь на том, что вы на самом деле можете изменить. Меняйтесь вместе с окружающим миром, постоянно совершенствуйтесь, никогда не останавливайтесь.

10. Идите в ногу со временем. Следите за изменениями в

вашей среде – и развивайте себя. Будьте актуальны – и будьте готовы изменить курс, если это потребуется.

УЧИТЬСЯ НОВОМУ – СОХРАНЯТЬ АКТУАЛЬНОСТЬ

Возможно, некоторые из идей, предлагаемых в книге, могут показаться не вполне соответствующими российским реалиям, в чем-то идеалистичными или излишне догматичными. Но обратите внимание: в интервью, данном Скоттом Стейнбергом бизнес-обозревателю Ричарду Эйзенбергу, писатель так объясняет причины, подвигшие его на написание книги:

«Мы часто склонны прислушиваться к стандартному совету: избегайте рискованных действий и не высывайтесь. Очевидно, после рецессии это устаревший совет.

Служебная лестница выглядит переполненной и хрупкой. Новички постоянно переворачивают вверх ногами статус-кво во всех отраслях промышленности. Наборы навыков, на которые полагались люди, становятся устаревшими. Многие очень способные люди внезапно обнаружили, что от всех этих изменений у них кружится голова». Разве это не актуально? Более чем.

Из книги, помимо прочего, вы сможете узнать, как можно добиться конкурентного преимущества на личном и корпоративном уровнях, как оставаться актуальным в профес-

сии и не превратиться в балласт, как трансформировать ваши тревоги в эффективные действия, как вовремя заметить необходимость смены курса, как определять стратегию на будущее, бороться со страхом на практике и побеждать его. И возможно, ваша голова станет кружиться меньше.

Многочисленные примеры из деятельности ведущих североамериканских компаний и маленьких неизвестных фирм, могущественных СЕО и недовольных своей судьбой официанток делают чтение занимательным и одновременно позволяют оценить практичность предлагаемых концепций и советов.

Особый интерес представляет универсальность изложенных в книге правил: они фактически без изменений пригодны для практического использования как отдельным специалистом, строящим свою карьеру, так и руководителем предприятия, стремящимся оптимизировать бизнес.

Выйди из зоны комфорта

Брайан Трейси

Оригинальное название: Eat That Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time.

Достоинства: Хорошие советы тем, кто хочет стать эффективнее, но не знает, как начать.

Недостатки: Обманчивая легкость рекомендаций, которые не так уж просто реализовать.

Издатель на русском языке: «Манн, Иванов и Фербер»

Время прочтения: 2–3 часа

Уровень: Базовый

Оценка: 9,5/10

БРАЙАН ТРЕЙСИ

ВЫЙДИ ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА

Измени свою
жизнь

*21 метод повышения
личной эффективности*

Большинство из нас рано или поздно произносит заезженную фразу: «Меня на все не хватает». И правда – не хватает. Но, возможно, нас и не должно хватать «на все»? В своей книге «Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной

эффективности» легендарный бизнес-тренер Брайан Трейси помогает выбрать из «всего» именно то, на что должно хватать человека, который стремится быть успешным.

В действительности в книге ничего не говорится о «зоне комфорта», в оригинале она называется намного точнее: *Eat that Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time* – «Съешь эту лягушку! 21 отличный способ прекратить откладывать на завтра и успевать делать больше за меньшее время». Иными словами, для преодоления нежелания делать то, что нужно делать, необходимо научиться проглатывать лягушек, не морщась.

ОХОТА НА ЛЯГУШЕК

Главная проблема, вызывающая у человека острую нехватку времени, – неспособность правильно определить, какая же проблема действительно главная. Именно привычка ясно и верно выделять приоритетные задачи помогает своевременно их решать. И, скорее, самым важным окажется то, чем вы меньше всего хотите заниматься и, соответственно, уже задвинули в самый дальний ящик. Но как раз это и есть та самая лягушка, которую придется съесть в первую очередь. Почему лягушка? Существует афоризм: «Начинай утро с поедания живой лягушки, и до конца дня ничего худшего с тобой не случится». Трейси приписывает эту мысль

Марку Твену, которому в Америке вообще принято приписывать все шутки неизвестного авторства. На самом деле цитата принадлежит французскому писателю Николя Шамфору, и вместо лягушки в оригинале в ней фигурирует жаба. Но сути дела это не меняет: смысл афоризма в том, что начинать всегда надо с самого неприятного. Автор книги выделяет два основных правила поедания живых лягушек. Во-первых, если приходится съесть сразу несколько тварей, то начать следует с самой большой и гадкой. Нужно приучиться брать сперва наиболее сложное задание и доводить его до конца, а только затем приступать к более простому. И во-вторых, если есть лягушку все равно придется, не стоит растягивать удовольствие и тратить время на обсуждения и совещания, в ходе которых ничего не делается, – следует браться и работать.

ПЛАНИРОВАНИЕ

Основными причинами, по которым вы не желаете приступать к сложным задачам, являются слабость воли и несобранность в мыслях.

Соответственно, начинать нужно с подготовки плана действий, чтобы эту несобранность устранить. А план действий начинается с письменного, формализованного определения задачи. Причем выбор цели стоит согласовать с руководителем: если вы тщательно спланируете выполнение бесполезной работы, то будет

обидно.

План должен обязательно содержать сроки исполнения каждого этапа, иначе получившийся документ никак не поможет в борьбе с несобранностью. Затем нужно составить список средств и действий, требуемых для достижения результата: это даст возможность оценить масштаб проблемы. Далее остается расставить приоритеты и приступить к выполнению.

Каждый день должен быть спланирован отдельно. Вообще, способность составить хороший план – один из показателей общей компетенции. Наличие такого плана значительно облегчает борьбу с собой при начале сложного дела и экономит немало времени. Всегда нужно работать по спискам – на год, месяц, неделю, день. Это дисциплинирует и помогает отслеживать собственную продуктивность. План на завтра полезно разрабатывать на ночь, чтобы во сне подсознание работало над решением предстоящих задач.

Одно из важнейших правил работы, названное Трейси «10/90», звучит так: если отвести первые десять процентов времени на планирование и организацию работы, будет сэкономлено девяносто процентов времени при ее выполнении.

Кстати, японские компании отводят на планирование даже не 10, а 30 процентов времени, а их эффективность общеизвестна.

Многие считают, что жестко ограниченные сроки помо-

гают работать быстрее и эффективнее, но, по утверждению Трейси, исследования в большинстве случаев опровергают это мнение. Поэтому еще на стадии планирования следует создать себе запас времени в размере как минимум двадцати процентов.

Очень важно научиться откладывать на потом или вовсе исключать из графика дела, выполнение которых принесет незначительную ценность, освобождая время для действительно важного.

Перед началом работы следует тщательно подготовиться, организовать свое рабочее место так, чтобы на нем было удобно и приятно провести много времени. И приучить себя к мысли, что что-то неизбежно получится неправильно, но это можно будет исправить позднее. Нельзя бояться неудачи, ведь страх – главный враг на пути к успеху.

При планировании своего распорядка не стоит забывать о личных особенностях. У каждого человека собственные пики работоспособности и внутренние часы, и нужно привыкнуть использовать наиболее благоприятное время для самой важной работы. Также нельзя игнорировать потребность в отдыхе и сне.

Многих пугает объем большой и сложной проблемы. Трейси предлагает два простых способа борьбы с этой боязнью. Первый, и наиболее простой, – разделить задачу на составляющие, а затем решать эти составляющие по одной. Второй – выделять на решение задачи определенный вре-

менной блок, после которого переключаться на что-то другое. Таким образом ледяная глыба постепенно подтает и приобретет более приемлемые размеры.

КОНЦЕНТРАЦИЯ

В 1930-х годах американский инженер Джозеф М. Джуран сформулировал принцип «80 на 20», названный им «правило Парето» в честь итальянского экономиста Уильфредо Парето. Согласно этому правилу, практически вся социальная и экономическая деятельность человечества укладывается в соотношение 20/80. В Италии XIX века двадцать процентов населения обладало восьмьюдесятью процентами земли (собственно, именно это и отметил Парето). Двадцать процентов усилий принесут восемьдесят процентов результатов, двадцать процентов клиентов – восемьдесят процентов прибыли.

В нашем случае это означает, что в составленном плане два пункта из десяти принесут в пять-десять раз больше пользы, чем остальные. Главное – найти эти пункты и сконцентрироваться именно на них. Способность сосредоточиться на важном в ущерб несущественному определяет степень успеха человека в жизни.

Уровень важности каждой задачи определяется потенциальным эффектом от ее решения для компании и лично для исполнителя в долгосрочной перспективе. Поступки и реше-

ния сегодняшнего дня следует анализировать с позиций их соответствия желанному будущему. Времени постоянно не хватает, но на главное его всегда можно найти.

Чтобы яснее представлять себе степень важности каждой из стоящих задач, нужна визуализация. Для этого стоит взять свой план работ и присвоить каждому из пунктов одну из пяти букв.

«А» – для особо важных дел, которые необходимо выполнить любой ценой.

«В» – для важных дел, невыполнение которых не принесет столь же глобальных последствий, как в случае с особо важными делами.

«С» – для того, что неплохо бы сделать, но если не успеете, то ничего страшного.

«D» – для дел, которые можно перепоручить, а «Е» – для дел, которые можно вычеркнуть и забыть о них.

Далее каждой литературе нужно присвоить номер по степени важности работы в ее подгруппе. И приступать к выполнению дела А-1. Только после завершения А-1 можно браться за А-2, и так далее по списку. Среди всего, что вы выполняете для своей компании, по мнению Трейси, есть три наиболее значимые задачи. Для продуктивной работы важно их выделить, а затем сосредоточиться на их выполнении. Чтобы повысить свой вклад в работу, надо помнить, что именно три ключевые задачи приносят больший результат, чем все остальные. При этом, работая, надо работать. Каждая мину-

та впустую потраченного времени украдена у работы, да и у семьи, если в итоге придется задерживаться допоздна.

Чтобы повысить свою продуктивность, нужно определить собственные слабые места и найти способ их нейтрализовать. Согласно все тому же правилу Парето, восемьдесят процентов сдерживающих факторов имеют внутреннюю природу, а значит, начинать их поиск надо с себя.

И нельзя забывать оказывать на себя давление, заставляя себя делать то, чего делать совершенно не хочется. Настоящий природный лидер, какую бы должность он ни занимал, способен побеждать себя самостоятельно, прочим нужен внешний надзор.

Если человек начинает дело, потом откладывает и снова начинает, то такая тактика удлинит требуемое на выполнение работы время в разы. Чем полнее удастся сконцентрироваться на единственной цели, тем меньше потребуется времени для ее достижения и тем качественнее будет результат.

САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Работа, для которой нанимают специалиста, обычно включает не более пяти-семи ключевых областей деятельности. Но некомпетентность, проявленная в любой из них, приводит к низким достижениям и бесславной карьере.

Высокая продуктивность начинается с выявления ключевых областей, оценки себя в каждой из них и составления плана того, как повысить свой уровень там,

где это необходимо. Общая компетенция работника определяется той областью, в которой он слабее всего.

Требуется постоянно повышать свою квалификацию. Ощущение недостатка знаний в какой-то сфере отбивает у человека желание браться за связанную с этой сферой работу. Соответственно, нужно либо отказаться от работы и уходить, либо учиться. Но даже имеющиеся знания стремительно устаревают в быстро меняющемся мире. Чтение профессиональной литературы, посещение доступных семинаров, общение с другими специалистами – прямая обязанность работника не только перед компанией, но и перед самим собой.

Наивысших достижений человек добивается в том, к чему имеет естественную склонность. Всем больше нравится делать то, что интересно и хорошо получается. Поэтому заниматься лучше всего тем, в чем вы особенно сильны.

И наконец, важно сохранять темп, постоянно находиться в движении. На продолжение действия всегда затрачивается меньше энергии, чем на преодоление инерции в начале работы. И если удастся развить в себе ощущение неотложности каждой следующей задачи, стремление быстро закончить текущую работу и взяться за следующую, продуктивность неизбежно возрастет.

«Выйди из зоны комфорта» – именно та книга, с которой стоит начать работу по самосовершенствованию. Предлагаемые техники повышения эффективности использования рабочего времени просты в применении и сразу дают

практические результаты. А на сегодня, вероятно, для работников любой сферы деятельности нет более актуальной задачи, чем максимально повысить свою продуктивность, а значит, и собственную ценность для компании. Времена, когда можно было отсидеться в тепле и сухости комфортной зоны, давно прошли. Настало время доказывать себе и окружающим, чего вы стоите!

Победи прокрастинацию!

Петр Людвиг

Оригинальное название: Konec prokrastinace: Jak prestat odkladat a zacit zit naplno.

Достоинства: Много инфографики, компактно, современно.

Недостатки: Часть советов поможет далеко не всем.

Издатель на русском языке: «Альпина Паблицер»

Время прочтения: 2–4 часа

Уровень: Базовый

Оценка: 9/10

ПОБЕДИ ПРО КРАСТИ НАЦИЮ!

прокрастинация =
склонность к постоянному
откладыванию важных
или неприятных дел



КАК ПЕРЕСТАТЬ ОТКЛАДЫВАТЬ ДЕЛА НА ЗАВТРА

Заставить себя делать то, чем совершенно не хочется заниматься, – одна из сложнейших задач, стоящих перед человеком. Чешский коуч, специалист по личностному развитию Петр Людвиг в книге «Победи прокрастинацию!» предлагает действенные способы борьбы с привычкой бесконечно откладывать исполнение неприятных обязанностей.

Склонность откладывать на завтра то, что нужно сделать сегодня, присуща человечеству с древнейших времен. Уже

античные поэты безуспешно бичевали это свойство своих сограждан. А в наши дни, когда социальные сети, системы обмена текстовыми сообщениями и бесчисленные телевизионные каналы постоянно обеспечивают желающих отвлечься от дел новыми возможностями, проблема прокрастинации (так по-научному называется болезненное уклонение от неизбежной работы) превратилась в реальную угрозу жизненному успеху массы вполне способных и достойных людей. А для подрастающего поколения, чье взросление приходится на цифровую эпоху, риск превратиться в прокрастинатора особенно велик.

МОТИВ И ВОЗМОЖНОСТЬ

Как ни парадоксально это прозвучит, но лучший способ приступить к тому, чего мучительно не хочешь делать, – захотеть этим заняться. Разница между реакциями «не хочу и не буду» и «трудно, но надо» заключается в причинах, по которым людям приходится совершать неприятную работу. Иначе говоря, все зависит от мотива. Например, ради любви или выживания человек способен на поступки, кажущиеся ему невозможными в обычных обстоятельствах.

Как говорил выдающийся мыслитель, психотерапевт Виктор Франкл, сохранивший веру в людей даже в условиях нацистского лагеря смерти, «истинно человеческое начинается в человеке там, где он обретает свободу противостоять зави-

симости от собственных наклонностей».

Соответственно, для преодоления прокрастинации нужно подобрать такую мотивацию, чтобы затраченные усилия того стоили.

Самой очевидной и популярной в нашей стране является внешняя мотивация, более известная как «метод кнута и пряника». Одним из недостатков этого метода Людвиг считает оказываемый им биохимический эффект: поскольку происходит принуждение, организм не вырабатывает требуемое количество дофамина – гормона, приносящего удовлетворение и влияющего на творческие способности, память и обучаемость.

Автор ссылается на результаты исследований, которые показывают, что внешняя мотивация ухудшает результаты интеллектуальной или творческой деятельности вне зависимости от того, «кнут» или «пряник» используется.

Проблема с «пряником» отчасти связана с тем, что при привыкании к поощрению его отсутствие воспринимается как наказание. Постоянно выплачиваемая премия в сознании очень быстро превращается в зарплату, не так ли? Ну а «кнут» предсказуемо вызывает отвращение к выполняемой работе, что плохо сказывается на ее качестве.

Но главный недостаток внешней мотивации заключается в том, что при ее использовании исчезает потребность убеждать самого себя делать что-либо. Напротив, привыкнув к такой мотивации, человек утрачивает способность работать

по собственному желанию, ожидая толчка со стороны.

Казалось бы, если внешняя мотивация явно не подходит, следует прибегнуть к внутренней. Но и здесь все не так просто. Самый очевидный способ внутренней мотивации – мотивация целями. Если сформировать у себя ясное и четкое представление, для какой конечной цели мы делаем работу, это может хорошо стимулировать как минимум на старте. Можно решить, что в конце дороги вас ждет ящик любимого напитка, автомобиль или просто куча денег. Но вспомните, сколько обычно продолжается радость от получения того, чего так страстно хотелось? Часы, максимум несколько дней. Позитивные эмоции скоро исчезают. Через какое-то время можно превратиться в целевого наркомана, коллекционера, для которого обладание очередным раритетом – повод для депрессии, поскольку цель движения исчезает и надо искать новую. Вспомните Александра Македонского, умершего вскоре после того, как он понял, что завоевывать больше нечего.

Выход – во внутренней мотивации процессом. Наиболее эффективным мотиватором, подталкивающим к преодолению нежелания делать что-либо, оказывается стремление осуществлять то, что приносит удовлетворение, имеет отношение к магистральному направлению жизни.

Например, каждодневные утомительные обязанности детского врача в поликлинике являются составной частью гло-

бальной цели – помогать детям. Такую цель, в отличие от краткосрочных и, как правило, ориентированных на удовлетворение сиюминутных потребностей, Людвиг называет личным видением. Для успешной реализации видения его необходимо разделять на этапы, но выполнение каждого этапа не должно превращаться в цель, это просто еще один шаг на пути к осуществлению видения. Поскольку видение в силу неограниченности недостижаемо, люди освобождаются от стресса, связанного с потенциальной неудачей, и их удовлетворение текущей ситуацией увеличивается, их поглощает процесс. Они постепенно оказываются в состоянии, которое всемирно известный писатель, психолог и философ Михай Чиксентмихайи назвал «поток».

В какой-то момент обнаруживается, что рядом есть и другие люди со сходной мотивацией (в приведенном примере с врачом они, скорее всего, находятся в соседнем кабинете, за стенкой). В этом случае личные видения объединяются в групповое видение, и возникает мощный синергетический эффект, когда мотивация команды оказывается значительно больше суммы мотиваций ее отдельных участников.

УВИДЕТЬ ВИДЕНИЕ

Итак, для борьбы с прокрастинацией необходимо сформировать личное видение, которое будет вас мотивировать. Чтобы упростить эту задачу, существует определенный набор проверенных инструментов.

Начать стоит с определения своих сильных и слабых сторон, а также имеющихся возможностей и потенциальных угроз. Этот процесс принято называть SWOT-анализом, и он выполняется путем составления списков по каждому из вышеприведенных пунктов.

Исходя из получившихся сведений, можно понять свой потенциал, возможные направления движения и качества, которые нужно развивать. Проведя анализ, человек начинает более систематически видеть все свои возможности и может выделить основные, на которые должны быть направлены максимальные усилия. Разобравшись с природой имеющихся угроз, перестаешь их бояться. Помимо того что, размышляя над заполнением списков, люди начинают формировать свое видение, SWOT-анализ облегчает процесс борьбы с прокрастинацией: сужая спектр возможностей, мы уменьшаем проблему паралича решений.

Список личных достижений, написанный от руки и состоящий из не менее чем двадцати пунктов, не только повышает настроение при каждом взгляде на него, но и помогает яснее представить себе дальнейшее направление своего развития.

Оценка мотивирующих видов деятельности, в ходе которой вы определите то, чем вам хочется заниматься больше всего, – следующий шаг на пути к формулированию личного видения.

Необходимо выбрать по несколько занятий в

четырёх сферах: развитие (образование, спорт и т. п.), созидание, социальная деятельность и общественно полезная работа. Идеальным выбором будет тот род занятий, который можно отнести ко всем четырем сферам.

Например, строитель должен стремиться учиться, чтобы постоянно быть в курсе новых технологий. Он должен хотеть строить, создавать. Ему необходимо умение общаться с заказчиками, коллегами и подчиненными, многие из которых люди достаточно сложные, и стремление создавать для человечества более комфортную среду обитания. Если все это вас мотивирует, то путь строителя – ваш путь.

После этого можно перейти к составлению рабочей версии личного видения. Начинать работу над формированием видения очень не хочется, и подготовка черновика – этап на этом пути. В черновике Людвиг предлагает привести любимые цитаты, наиболее отвечающие вашему мироощущению, важнейшие жизненные ценности, определить, чему вы хотели бы посвятить жизнь и какую общественную пользу это принесет.

В окончательной редакции видения следует уточнить, расширить и дополнить черновик, уточнить приоритеты, выбрать психологические «якоря», которые будут напоминать вам о видении (это может быть любой предмет, взгляд на который вернет вас на избранный путь).

После того как ваше видение получает окончательную форму, наступает пора претворять его в жизнь. Решите, что вы способны сделать для того, чтобы следовать видению каждый день. Что поможет его усовершенствовать? Что делать, чтобы постоянно помнить о нем? Как использовать его в полной мере?

Мне потребовались годы на то, чтобы методом проб и ошибок сформулировать свое личное видение. Если бы я своевременно прочитал книги, подобные «Победи прокрастинацию!», это могло произойти гораздо раньше, и я продвинулся бы намного дальше на пути его реализации.

ЗАХОТЕТЬ НЕЖЕЛАННОЕ

Обладание личным видением заметно облегчает борьбу с прокрастинацией, но без самодисциплины легко сбиться даже с идеально выбранного пути.

Основой самодисциплины является саморегулирование – умение преодолевать отрицательные эмоции, вызывающие отвращение к выполнению работы.

Людвиг предлагает рассматривать сознание как две отдельные составляющие: рациональную (которую он уподобляет наезднику) и эмоциональную (которую называет слонем). Эмоциональная часть больше и сильнее, но все же ей необходимо управлять.

Согласно результатам исследований, способность к

самоуправлению зависит от ресурса воли, который можно понимать как энергию наездника. Этот ресурс исчерпаем, и, когда он заканчивается, эмоции берут верх, способность управлять собой пропадает и человек заходит в соцсеть или отправляется болтать с коллегами.

При этом прокрастинация, не являясь истинным отдыхом, не только не помогает возобновить запас энергии, но и ускоряет ее расход. Для восстановления автор книги рекомендует выпить немного фруктового сока, выполнить простую физическую работу или совершить пятиминутную прогулку в одиночестве, в результате чего, по его мнению, энергия вернется, а эффективность повысится.

Ресурс воли можно сравнить с мускулом, и, как мускул, его можно тренировать. Для этого автор книги предлагает разбить вызывающие эмоциональное отторжение обязанности на малые составляющие и выполнять их поэтапно, постепенно увеличивая размеры преодолеваемых препятствий и таким образом побеждая изначальный паралич решения, мешающий взяться за большую проблему. Я не готов вслед за Людвигом рекомендовать такой метод для всех случаев жизни, но при определенных обстоятельствах он может помочь.

Для упрощения отслеживания выполнения неприятных дел удобно вести контрольный список, в котором обозначаются запланированные на день

обязательства перед собой и отмечается их выполнение.

Это помогает визуализировать успехи и неудачи, стимулировать себя. В таком списке могут быть самые разные вещи – от утренней пробежки до выполнения неприятной работы. Если каждый день напоминать себе, какие навыки желательно выработать, это постепенно приведет к их реальному развитию.

И один из самых эффективных методов самоуправления – правильное планирование.

Можно воспользоваться способом, который Людвиг называет «сделать сегодня»: выписать задачи в произвольном порядке на лист бумаги, цветом выделить уровень приоритетности каждой из них и стрелками определить порядок выполнения, перемежая сложные вопросы с простыми и учитывая требуемое время. После этого надо сосредоточиться на первой задаче, а решив ее, зачеркнуть и перейти к следующей. Важная оговорка: этот способ будет работать только в идеальном мире, где мы правильно оцениваем собственные возможности и требуемое время, а новые срочные проблемы не возникают из ничего.

Поэтому организация дня по способу «сделать сегодня» должна дополняться ведением хорошего планировщика-ежедневника, в котором найдется место для графика работы, перечня задач с указанием приоритетов, плана на перспективу, контрольных

листов по отдельным проектам и многого другого.

На закрепление навыков саморегулирования плохое влияние оказывают негативные эмоции, неудовлетворенность, неудачи. Если провалы происходят серийно, есть риск к ним привыкнуть и перестать пытаться что-то изменить. Чтобы бороться с этим, надо ориентироваться на светлое будущее, а не мрачное прошлое. А если и смотреть на прошлое, то стараться видеть в нем светлые моменты.

Если каждый день записывать хотя бы три хороших события, происшедшие сегодня, то, глядя на этот список завтра, вы поднимете себе настроение и укрепите ресурс воли.

В ходе войны с прокрастинацией принципиально важно объективно оценивать себя и свои возможности. Для борьбы с необъективностью нужно постоянно повышать свое образование, не полагаться исключительно на интуицию, развивать критическое мышление, искать не только подтверждения своих мыслей, но и их опровержения. И главное, нельзя быть упертым догматиком, всегда надо помнить, что вы можете быть неправы.

Книга Петра Людвиг – удобный и компактный учебник по борьбе с самим собой. Очень большое место в «Победи прокрастинацию!» отведено инфографике, схемам и образцам предлагаемых инструментов, что помогает усвоению материала и его практическому применению. Неэффективное расходование времени, отягощенное российской привычкой

к рефлексии, – одна из главных проблем наших дней. Ее решение – задача, с которой необходимо разобраться каждому, причем разобраться самому – за вас этого не сделает никто. И помощь, которую предлагает Петр Людвиг, не помешает.

Синдром альфа-лидера

Кейт Лудман и Эдди Эрландсон

Оригинальное название: Alpha Male Syndrome.

Достоинства: Подробное руководство по обращению с лидерами.

Недостатки: Некоторые моменты представлены излишне упрощенно.

Издатель на русском языке: «Альпина Паблицер»

Время прочтения: 3–6 часов

Уровень: Базовый

Оценка: 8,5/10

КЕЙТ ЛУДМАН
ЭДДИ ЭРЛАНДСОН

ОК СИНДРОМ АЛЬФА-ЛИДЕРА



 альпина
ПАБЛИШЕР

Кризис накладывает свой отпечаток на отношения между людьми. Конкуренция управленцев, неизбежная и в «мирное» время, обостряется до неприемлемого уровня, принося ущерб общему делу. Совещание превращается в битву амбиций, на планерке о планировании вспоминают на выходе из кабинета. Но ведь

на самом деле экономическая ситуация в стране только подчеркнула извечно существовавший конфликт: «Без выдающихся личностей, альфа-лидеров, не бывает выдающихся дел, но иметь с ними дело обычно крайне непросто».

В своей книге «Синдром альфа-лидера», вышедшей уже вторым изданием в 2015 году, супруги Кейт Лудман и Эдди Эрландсон, опытные бизнес-тренеры, специализирующиеся на повышении эффективности работы руководителей и менеджеров высшего и среднего звена, помогают понять, с какими типами альфа-лидеров мы имеем дело, в том числе и глядя в зеркало. Практические советы по корректировке поведения «альфов», а также, что не менее важно, по регулированию общения с «альфами» – нашими коллегами, начальниками и подчиненными – помогут добиваться наибольшей эффективности во взаимодействии с наименьшими затратами для обеих сторон.

К КАЖДОМУ ЛИДЕРУ – СВОЙ ПОДХОД

Альфа-лидер – это вожак, тот, кто стремится играть решающую роль в общественной, профессиональной и частной жизни. Он любит сложности, его предназначение – решать проблемы, смысл жизни – побеждать.

Казалось бы, что может быть лучше? Но у любой медали

есть оборотная сторона. Уверенность в себе, умение увлечь за собой, ориентация на успех, смелость, решительность, страсть к новому, понимание «узких мест» могут проявить себя как нетерпимость и завышенные требования к другим, манипулирование, излишняя самоуверенность, нетерпеливость, чрезмерное рвение, несправедливая оценка чужих заслуг и, как следствие, деморализация подчиненных. Достоинства альфа-лидеров делают их первыми кандидатами на высокие посты, но без необходимых навыков общения с людьми, в частности умения мотивировать сотрудников, обращаться за помощью, учиться, меняться, успешное руководство невозможно.

Лудман и Эрландсон условно разделяют альфа-лидеров на четыре основные группы, предлагая технологии саморегулирования и методы общения для каждой из них.

КОМАНДИР

Первую группу авторы условно называют «Командир». Это люди цели, их главная задача – победить, а главное качество – неистребимая воля к победе и, следовательно, высочайшая требовательность к подчиненным.

Они действуют смело, быстро принимают решения и заставляют своих подчиненных столь же быстро эти решения исполнять, хорошо мотивируют команду к высоким результатам и лично отвечают за достижение поставленной цели.

Оборотная сторона? «Командиры» не терпят возражений, подавляют подчиненных, вынуждая их скрывать не только свои ошибки, но и успехи (да, «командиры» не любят конкурентов!), считают высокие результаты нормой, склонны обижать «младших по званию» и ненавидят делегировать полномочия. Зато «командиры» обожают конфликты. Они агрессивны, и энергию, которую можно было бы направить на сплочение коллектива, они часто тратят на соперничество и интриги. Чтобы минимизировать недостатки «командирского» подхода к менеджменту, Лудман и Эрландсон предлагают альфа-лидеру в первую очередь оценить влияние, которое оказывает такой стиль управления на подчиненных, и откорректировать его для получения оптимального результата, отказаться от угроз и ментального насилия, не повышать свою самооценку за счет унижения других. Запуганный и безынициативный исполнитель – странная цель для начальника.

Если «командир» – менеджер среднего звена, ему важно научиться ценить интересы всей компании, а не только своего отдела. Необходимо перестать бояться признавать свои слабости и недостатки. И самое главное – выстраивать разумные, партнерские отношения с коллегами, запомнить, что они не враги, враги совсем в другом месте.

При работе с «командиром» авторы рекомендуют перенимать его лучшие качества, чтобы ему было проще оценить ваш вклад в работу, при этом нужно максимально по-

могать шефу добиться цели его же методами. Никогда не надо занимать оборонительную позицию: это провоцирует атаку. Возражать «командиру» стоит так, чтобы это не выглядело неуважительно, а скорее развивало его собственные идеи.

И выяснять отношения с «командиром», если уж это необходимо, нужно только один на один – в противном случае он точно не признает себя проигравшим и никогда не забудет попытки публично его унижить.

МЕЧТАТЕЛЬ

Вторую группу Лудман и Эрландсон назвали «Мечтатель». «Мечтатели» – это люди с перспективным мышлением, хорошо развитым воображением и богатой фантазией.

В паре с компетентным и трезвым прагматиком альфа-лидер типа «мечтатель» способен творить чудеса. Он может генерировать оригинальные идеи, буквально видеть будущее, новые возможности. Он гибок, упорен, прекрасно вдохновляет команду, зажигая ее своей мечтой, не унывает, хорошо руководит процессом изменений...

Но при этом «мечтатель» самоуверен, высокомерен, его оценки не отличаются объективностью, он не любит планировать, пренебрегает иерархией, склонен скрывать свои сомнения и игнорировать неприятную информацию. И, как и все «альфы», он терпеть не может несогласных.

Для повышения отдачи авторы предлагают «мечтателю»

несколько простых рецептов: окружить себя хорошими исполнителями-прагматиками, отказаться от силовых методов в пользу творческого обмена мнениями, добиваться поддержки, проявляя искренность и откровенность, извлекать уроки из возражений, не брать на себя лишнее, доверяя другим проекты, которые он не способен реализовать самостоятельно. Работая с «мечтателем», необходимо явно разделять его идеи, проявлять больше любопытства в ущерб цинизму, видеть перспективы, не стесняться задавать вопросы и уточнять мысли, давать понять, что вы готовы помочь реализовать самые смелые мечты, а ваши сомнения – лишь поиск методов этой реализации.

СТРАТЕГ

Третья группа получила название «Стратег». «Стратеги» – интеллектуальные руководители, аналитики. Они разрабатывают детальные планы, учитывают вероятные повороты в ходе их реализации, прорабатывают возможности, рассчитывают потребности.

«Стратегов» отличают способность принимать взвешенные решения, опираясь на факты и логику, четкость мышления, стремление к оптимальным ходам, оправданная уверенность в себе.

В то же время они зачастую недооценивают интуицию, плохо разбираются в эмоциях, раздражительны в общении с

более «медленными» сотрудниками, склонны демонстрировать интеллектуальное превосходство и занимать оборонительную позицию при любом возражении, с трудом используют чужие идеи и навязывают подчиненным свое видение ситуации, не умеют слушать.

Чтобы усовершенствовать поведение «стратегов», Лудман и Эрландсон предлагают им повысить продуктивность в работе с людьми. Хороший «стратег» указывает на ошибки, не унижая собеседников, сам учит коллег размышлять и не бояться своих сомнений и замешательства. «Стратегам» очень важно не считать других глупее себя, правильно и ясно ставить задачи, не обороняться, также научиться слушать и, главное, прийти к пониманию, что общий успех важнее их правоты. При работе со «стратегом» следует стремиться размышлять так же, как он, тщательно готовиться к разговору (с цифрами и фактами на бумаге): возражать, не провоцируя конфликт, но и не позволять себя запугивать; не спорить публично, и главное – учиться думать и рассуждать.

ИСПОЛНИТЕЛЬ

Четвертая группа – «Исполнитель». «Исполнители» – дисциплинированные, добросовестные, упорные. Они получают (или ставят) задачу, определяют пути ее решения и устремляются к результату. «Исполнители» всегда знают, чем и как должны заниматься все участники процесса.

Они точно понимают, что можно требовать от подчиненного, а что – нет. «Исполнителю» присущи строгий контроль за соблюдением обязательств, высокая требовательность к подчиненным, дотошность, упорство, готовность идти на непопулярные меры в случае необходимости, умение быстро выявлять и решать проблемы, способность правильно поставить задачу и сделать многое за короткое время.

Однако при этом они зачастую не могут воспитать в подчиненных чувство ответственности, не желают замечать их успехи, подчеркивая недостатки и проявляя постоянное недовольство; они склонны к излишнему контролю, выматывают себя и окружающих, нетерпимы, позволяют себе резкие, язвительные замечания с переходом на личности, не умеют правильно расставлять приоритеты.

«Исполнителям» Лудман и Эрландсон рекомендуют отказаться от фамильярности, научиться требовать, не обвиняя, и формулировать приказ как четкую просьбу, быть наставником, а не надсмотрщиком, и не увлекаться критиканством в ущерб разумной похвале. Работая с «исполнителем», рекомендуется не занимать позицию жертвы, не оправдываться, не воспринимать критику как «наезд», а попробовать извлечь из нее максимальную пользу. И главное, не дать себе «сгореть» на работе.

В книге подробно описаны особенности поведения «альфочек» (альфа-лидеров женского пола), что не так часто встречается в наши политкорректные времена; даются сове-

ты для «альфов» по борьбе со стрессами; предлагаются комплексы физических упражнений, полезные в различных ситуациях, медицинские рекомендации. Детально рассмотрены так называемые «альфа-треугольники», или модели отношений «альфов» внутри коллектива, особенности создания команды альфа-лидеров, а также даны рекомендации по коучингу «альфов». При этом авторы полагаются в основном на собственный опыт бизнес-тренеров, что добавляет достоверности излагаемым теориям.

«Синдром альфа-лидера» является необходимым чтением для всех сотрудников современного предприятия – руководителей, менеджеров среднего звена и рядовых работников, поскольку предлагаемые практические советы помогут каждому выстроить взаимоотношения в коллективе наиболее эффективно и комфортно.

Психология влияния

Роберт Чалдини

Оригинальное название: Influence: Science and Practice.

Достоинства: Великолепное описание технологий воздействия на людей.

Недостатки: Чувство обиды, когда понимаешь, как просто тебя обмануть.

Издатель на русском языке: «Питер»

Время прочтения: 6–8 часов

Уровень: Базовый

Оценка: 9,5/10

Роберт Чалдини

наиболее цитируемый социальный психолог

ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ

Продано БОЛЕЕ 2 000 000 ЭКЗЕМПЛЯРОВ

Вошла в список 100 лучших бизнес-книг всех времен,
по версии 800-CEO-READ

«Как просить, чтобы отказать нам было невозможно? Как отказать так, чтобы нам были благодарны? Как увеличить продажи, не снижая цены? Специалист по психологии влияния Роберт Чалдини делится своими открытиями».

Ольга Сульчинская, психолог, редактор Psychologies

Человеческий мозг – сложнейшее устройство, все потенциальные возможности которого мы не то что не используем, но даже не осознаем. И в то же время он легко поддается воздействию со стороны и очень уязвим для тех, кто владеет элементарными навыками манипулирования. Американский ученый Роберт Чалдини в книге «Психология влияния» описывает

шесть базовых принципов, лежащих в основе различных тактик управления вашими желаниями.

Подавляющее большинство людей в какой-то момент своей жизни оказываются жертвами обмана. Еще Александр Сергеевич писал: «Ах, обмануть меня не трудно! Я сам обманываться рад!» Но помимо «нас возвышающего обмана» существует и обман вполне обыденный, когда осознание того, что тебя обвели вокруг пальца, совершенно не радует.

На самом деле для нормального человека не существует достаточно эффективного способа защиты от профессиональных «вымогателей согласия», как называет манипуляторов Чалдини, поскольку их методики основаны на неотъемлемых качествах человеческой природы.

Нельзя обмануть только того, кто ни во что не верит. Конечно, вы способны настроить себя на недоверие ко всему и ко всем, но вред, который вы при этом нанесете собственной душе, может превысить полученные преимущества.

Однако знания о том, как вас могут вынудить согласиться на то, на что соглашаться не стоит, способны помочь вовремя заметить ловушку и успеть из нее выскочить до того, как дверца захлопнется...

Описанные Чалдини технологии по сути сводятся к использованию манипулятором вашего автоматического, рефлекторного мышления. В автоматическом мышлении как таковом нет

ничего плохого, оно полезно, поскольку позволяет не расходовать интеллектуальную энергию на обдумывание стереотипных решений. Но люди, которые понимают логику принятия таких решений, могут успешно использовать это знание в своих корыстных интересах.

Классический пример, который приводит автор книги: уверенность в том, что скидки – это выгодно. Люди настолько не задумываются над проверкой этого факта, что, когда однажды из-за типографской ошибки на купоне со скидкой не напечатали размер скидки, множество этих купонов все равно было отоварено, при том что экономия при покупке отсутствовала вообще. Именно этим объясняются кажущиеся абсурдными снижения цен на несколько копеек в российских супермаркетах. Видя слово «скидка», многие автоматически кладут товар в корзину и идут дальше, радуясь выгодной покупке.

ОБМЕН

В природе человека – стремиться не оставаться в долгу. Получив что-то, людям хочется отдать что-то, чтобы оказаться в равных условиях с дарителем. По мнению многих специалистов-этнографов, именно эта особенность сделала возможным создание цивилизации, основанной на разделении труда и товарообмене, обмене опытом и знаниями. Хотя циники и любят декларировать «не делай добра – не

получишь зла», но в большинстве случаев чувство благодарности естественно.

Если вы ощущаете себя должным, от вас гораздо проще получить что-то. Чалдини приводит классический пример, когда кришнаиты долгое время собирали весьма незначительные пожертвования, пока не начали перед просьбой о помощи вручать потенциальному спонсору цветок. Взяв цветок, человек ощущает себя в долгу и гораздо проще расстается с деньгами.

Сейчас этой достаточно примитивной техникой пользуются вымогатели по всему миру – от Парижа до Санкт-Петербурга вам «дарят» что-то, а затем начинают требовать нечто большее взамен.

Другая вариация – обмен уступками. Согласившись на компромисс в чем-то, вы вправе ожидать ответного жеста. При этом опытный переговорщик начнет с отступления по мелочи, даст вам почувствовать себя выигравшим и тем самым обязанным ему, после чего попросит об ответном отступлении, при этом достаточно существенном. При хорошей подготовке к переговорам возможные уступки сторон предусматриваются на стадии планирования.

Очевидный способ защиты от навязанного обмена – на корню пресекать любые попытки что-то вам подарить. Но, как справедливо указывает Чалдини, таким образом вы можете незаслуженно обидеть искренне желающего сделать вам добро. А кроме того, пристрастие некоторой части наших

соотечественников к «халяве» попросту не позволит им так запросто от нее отказаться даже при понимании потенциальных рисков. Поэтому самое правильное – спросить себя, что на самом деле хочет «даритель», когда пытается вас облагодетельствовать.

И действовать исходя из своего понимания ответа на этот вопрос.

ОБЕЩАНИЕ

Еще два естественных для нормального человека качества – стремление к последовательности и желание выполнять взятые на себя обязательства.

Каждому хочется быть последовательным – это хорошо смотрится со стороны, повышает самооценку и удобно в быту, поскольку освобождает вас от принятия промежуточных решений. Однако у этого удобства есть и обратная сторона. Выбрав определенную позицию, вы принимаете на себя внутреннее обязательство следовать логике этой позиции и в результате склонны соглашаться с соответствующими ей требованиями.

В качестве примера Чалдини приводит коммивояжерский прием, при котором первая часть беседы маскируется под социологическое исследование, в ходе которого опрашиваемый склонен приукрашивать свои достоинства – успешность, щедрость, готовность тратить деньги не считая. Когда во второй части беседы продавец предлагает приобрести

что-то (зачастую дорогое и не особенно нужное), потенциальному покупателю уже не просто отказаться – ведь это будет выглядеть непоследовательно по отношению к его недавнему самопозиционированию.

Чтобы не быть наказанными за вашу склонность к последовательности, стоит следить за своими словами, не обещать того, что вы не захотите выполнять, и не изображать того, кем вы не являетесь. И еще, если вы чувствуете, что вас загоняют в ловушку, – не бойтесь показаться непоследовательным, просто скажите «нет». Вспомните булгаковского профессора Преображенского:

«– Почему же вы отказываетесь?

– Не хочу.

– Вы не сочувствуете детям Германии?

– Сочувствую.

– Жалеете по полтиннику?

– Нет.

– Так почему же?

– Не хочу».

В приведенной цитате герой не стал утруждать себя объяснением ложной логической последовательности, которую ему пытались навязать, а просто отказал. Зачастую это наиболее простой и правильный подход к общению с вымогателями.

ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ

Сила общественного мнения велика. Людям подсознательно кажется, что чем больше народа разделяет то или иное мнение, тем оно правильное.

На этом основаны целые индустрии. В какой-то момент бестселлер начинает продавать себя сам. Если в начале производства телефоны «яблочной компании» были популярны за счет своих особенностей и несомненных достоинств, то с какого-то момента их стали массово покупать в том числе и потому, что они стали популярны. Новость о массовом спросе на электронную игру, книгу, фильм, бренд провоцирует все больше людей на покупку – просто для того, чтобы узнать, что все нашли в этом товаре.

Сымитировав популярность, можно очень легко ее добиться. Так называемые «клакеры» – небольшая группа наемных «фанатов» – имитируют успех шоу, бурно аплодируя и крича «Браво!». И через какое-то время весь зал сотрясается от овации.

Чтобы бороться с властью общественного мнения, почаще вспоминайте известный анекдот: «Мухи по всему миру обожают гнилое мясо. Миллионы мух не могут ошибаться».

ОБАЯНИЕ

Всем нравятся обаятельные люди. С ними хочется соглашаться. Какие же люди вам особенно симпатичны? Несомненно, физически привлекательные. Это автоматическая реакция – красивые люди вызывают

симпатию. Хотя понятие «красота» достаточно субъективно, базовые параметры зависят в первую очередь от социального и культурного состояния общества. К примеру, в недоедающих странах признаком красоты считается лишний вес, в странах, культивирующих агрессию, – накачанная мускулатура, а если где-то поощряются культурные устремления, то красивыми будут изящество и элегантность. В однородной среде стандарты восприятия также однородны. И подобрать привлекательного носителя идеи совсем не сложно.

Еще человеку обычно нравятся люди, похожие на него самого. Речь не только о внешнем сходстве, но и об общих ценностях, стиле жизни, воспитании. Чем больше продавец похож на вас, тем ему проще что-то вам продать. Поэтому если внезапно выясняется, что противник по переговорам имеет с вами общее хобби, то это может быть успехом его разведки.

Также вам наверняка нравятся люди, которым нравитесь вы. А кому такие люди не нравятся? «В сердце льстец всегда отыщет уголок». Лесть «в лоб» бросается в глаза и скорее раздражает, но умелая лесть может быть совсем не так заметна. Тем более что подсознательно вы вполне разделяете «убежденность» собеседника в ваших феноменальных достоинствах.

Если вы начинаете испытывать излишнюю симпатию к человеку, который что-то от вас хочет, – это повод задуматься. И тем более повод задуматься, когда вы ощущаете явно

излишнюю симпатию к вам. Если в первой половине жизни вас считала очаровательным только ваша мама, а теперь вы ловите на себе восхищенный взгляд просителя, – это едва ли связано с тем, что вы резко изменились.

ОФИЦИАЛЬНОСТЬ И АВТОРИТЕТНОСТЬ

Для человека естественно уважать авторитет. В обществе, в котором культивируется значимость государства, авторитет представителя власти практически непререкаем. Во многих культурах старший по определению считается достойным уважения, вне зависимости от личных качеств.

В «литературоцентричных» странах велик авторитет писателей, в религиозных – церковнослужителей, а в милитаризированных – военачальников. Так или иначе, у большинства культур есть образ, который напрямую ассоциируется с авторитетом. А люди подчиняются авторитету, у них есть устойчивая убежденность, что генерал, академик или епископ знают, как и что надо делать. И соответственно, авторитетным людям проще вам что-то навязать.

Помимо этого, многие не слишком честные люди используют внешние атрибуты авторитета: седую бороду мудреца, белый халат или генеральские погоны, чтобы ввести вас в заблуждение. Когда доктор из телевизора что-то рекомендует, спросите себя: это действительно доктор, желающий вам добра? Или он отработывает деньги рекламодателей? Или

это вообще актер в костюме врача?

Чалдини рекомендует не забывать, что даже великолепные профессиональные навыки человека в какой-то сфере совсем не гарантируют его общей компетентности и тем более высоких человеческих качеств. Надо задавать себе вопрос, на самом ли деле этот человек эксперт в интересующем вас вопросе и насколько он искренен. Ответ может подействовать отрезвляюще.

ОГРАНИЧЕНИЕ

«Чем меньше женщину мы любим, тем легче нравимся мы ей», – заметил когда-то поэт. Чем меньше нам что-то доступно, тем больше нам этого хочется. И если чего-то мало, то оно нам кажется более хорошим.

Создание искусственного дефицита – еще одна успешная тактика получения согласия.

Вы, вероятно, обращали внимание на рекламные предложения типа «вкус сезона», «только этим летом в продаже», «выпущено ограниченным тиражом». А задавались вопросом, почему же эти товары, если они хороши и успешны, не продаются массово и постоянно? Чтобы обеспечить залповый спрос. Если все будут знать, что уже завтра этого товара не будет, людям станет больше хотеться попробовать его сегодня, пока не поздно.

Поэтому, когда вам говорят, что «только сегодня специ-

альная скидка лично для вас, а завтра все будет стоить дороже» или «сейчас – или никогда», это явный сигнал тревоги. Надо насторожиться и объективно оценить подлинную необходимость вещи и достоинства предложения. Не исключено, что вам оно просто не нужно.

Книга Чалдини замечательна в первую очередь тем, что она последовательно и систематично описывает технологии, с которыми масса людей постоянно сталкивается в повседневной жизни. При этом многие догадываются о том, что кто-то играет на их естественных слабостях, но не подкрепленная знаниями догадка в большинстве случаев не влечет за собой адекватных действий. Только понимание того, что тебя обманывают, и знание о том, как это делают, дают возможность вовремя освободиться из-под влияния коварных махинаторов-психологов.

Читая описания научных экспериментов и маркетинговых трюков, остается только поражаться точности диагноза и вспоминать случаи, в которых вас удалось-таки провести (а то, что такое бывало и с вами, можно даже не сомневаться).

И пусть от подобных манипуляций гарантированных методов защиты не существует, но, как гласит народная мудрость: «Предупрежден – значит вооружен».

При этом не позволяйте нечистоплотным знатокам психологии разрушать вашу веру в людей. Люди этого не заслуживают. Помните, что «в конце-то концов вы тоже один из них».

Язык тела для лидеров

Кэрол Кинси Гоман

Оригинальное название: The Silent Language of Leaders.

Достоинства: Без базового понимания языка тела, которое обеспечит книга, нормальные коммуникации невозможны.

Недостатки: Излишняя детализация.

Издатель на русском языке: «Попурри»

Время прочтения: 2–3 часа

Уровень: Базовый

Оценка: 8,5/10

ЯЗЫК ТЕЛА ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Как язык тела может
помочь или помешать
вам в делах



Кэрол Кинси Гоман

В число «повседневных обязанностей» лидеров входят создание впечатления, ведение переговоров и понимание скрытых замыслов контрагентов. Существует масса книг, посвященных методам выявления правды, на эту тему есть даже популярный американ-

ский телесериал «Обмани меня» («Теория лжи»). Известный бизнес-консультант и писатель Кэрол Кинси Гоман в книге «Язык тела для лидеров» предлагает базовые инструменты, позволяющие проникнуть в чужое сознание и защитить свои тайные мысли.

На сегодняшний день нет способа, позволяющего однозначно отличить правду от лжи. Профессиональный (или просто прирожденный) лжец сумеет обмануть любой детектор, а химические способы выявления истины доступны скорее кинематографическим спецслужбам, чем реальным бизнес-структурам, действующим в рамках закона. Но зачастую понять скрытые эмоции людей вполне возможно. Достаточно посмотреть на лицо, позу, жесты близких или даже просто хорошо знакомых людей – и их настроение становится понятно без всяких слов. Возможно, вам будет трудно определить, на чем основываются эти выводы, процесс анализа происходит на подсознательном уровне. Но на самом деле это именно анализ, и он вполне поддается упорядоченному описанию.

ОШИБКИ ПЕРЕВОДА

При попытках понять язык тела малознакомых людей легко впасть в заблуждение, если пытаться применять шаблоны чересчур буквально. И столь же легко помимо собственной воли создать у окружающих совершенно неправильное мнение о себе. Гоман перечисляет наиболее часто встречающи-

еся концептуальные ошибки, приводящие к неверным выводам.

Первой из них является анализ, не учитывающий контекста.

В зависимости от ситуации одни и те же жесты могут иметь самые разные, в том числе и противоположные значения.

Например, встретив заплаканную сотрудницу, можно сделать преждевременный вывод, что она плохо выполнила свою работу и только что получила выволочку от начальника. Но на самом деле это может быть идеальная работница, которая накануне поссорилась со своим мужем.

Не стоит делать далекоидущих выводов на основе одного-единственного жеста.

Особенно это касается попыток понять настроение руководителя, потому что наш мозг склонен обращать больше внимания на негативные обстоятельства. Мы подсознательно ищем у начальника признаки именно плохого настроения. Если в ходе совещания руководитель поежился, то участники, скорее всего, придут к выводу, что он недоволен. Мысль о том, что ему внезапно стало холодно, просто не придет им в голову. Если при встрече в коридоре начальник прошел мимо сотрудника, не посмотрев ему в лицо, то это может быть воспринято как неудовлетворенность работой исполнителя. Вариант, что шеф просто думал о чем-то

своим, вероятно, не будет рассматриваться. Поэтому руководителю так важно постоянно контролировать транслируемые наружу невербальные сигналы, чтобы не создавать излишнего, бессмысленного напряжения.

Незнание личных особенностей собеседника также может привести к ошибке.

Автор книги приводит пример из собственной практики, когда она вела презентацию для генерального директора крупной компании, и за все время тот ни разу не улыбнулся, просидев целый час со сложенными на груди руками. Гоман пришла к выводу, что презентация провалилась, но вскоре выяснилось, что все прошло идеально. Для этого директора подобное поведение было нормальным, а если бы ему не понравилось, он просто вышел бы из зала.

При оценке любой информации, тем более невербальной, очень опасно руководствоваться собственными предубеждениями.

Например, человек при встрече с вами широко улыбается. Вы можете предположить, что это сработало ваше неотразимое обаяние. Но возможно, что вы просто напоминаете ему друга детства, и тогда его предубеждение сработает на вас. А ведь не исключено, что вы чем-то похожи на его ненавистного отчима – и он будет относиться к вам совсем по-другому, но столь же необъективно.

Важно учитывать особенности культурной среды, из

которой происходит собеседник.

В крайних формах это проявляется в традиционных для французов приветственных поцелуях, которые странно смотрелись бы в современной России (хотя были совершенно естественны в XIX – начале XX века). Или в японском стремлении к сохранению личного пространства, которое может показаться европейцу проявлением брезгливости. Иногда перенос собственных традиций на представителей совершенно иной культуры приводит к крайне неприятным последствиям, вплоть до масштабных межнациональных конфликтов. Это особенно важно для нашей огромной страны, в которой обычаи различных регионов могут значительно отличаться друг от друга, а разница в поведенческих структурах заметна даже между жителями двух столиц.

Одна из серьезнейших ошибок, которую может совершить оратор, – допустить конфликт между своими словами и жестикуляцией.

Тогда аудитория будет воспринимать его выступление как бессмыслицу. Призывая на словах последовать за собой и одновременно «отталкивая» слушающих руками, можно вызвать в лучшем случае недоумение. Убеждая сотрудников в том, что они бесценные члены команды, и при этом не глядя им в глаза, руководитель доказывает только одно – что он неискренен.

СЛЕДИТЕ ЗА РУКАМИ

Хотя язык тела индивидуален, существуют определенные базовые признаки, общие для большинства и в совокупности позволяющие делать определенные выводы.

Говорят, что глаза – зеркало души. И на самом деле, взгляд может очень многое сказать о человеке в конкретный момент времени. Например, расширяющиеся зрачки могут указывать на внезапное повышение заинтересованности или попытку понять или вспомнить что-либо. Напротив, сужение зрачков говорит об отсутствии интереса.

Поскольку человеку свойственно задерживать взгляд на том, что нравится, и отводить глаза от неприятных вещей – это хороший показатель отношения к собеседнику и предмету беседы. Если при чтении документа кто-то прищурился – в документе обнаружилось что-то сомнительное или резко выделяющееся из общего текста. Гоман советует обращать внимание на произвольные движения глаз: они свидетельствуют о напряженном внимании к тому, что в этот момент говорится. Не меньше, чем глаза, могут рассказать и руки. Когда партнер протягивает их ладонями вверх, обычно это знак интереса, согласия.

И наоборот, несогласный собеседник автоматически прижимает руки к груди, сжимает кулаки или обхватывает пальцами одной руки другую. Если в ходе переговоров жестикуляция изменилась – изменились и эмоции. Например, убрав руки со стола, ваш контрагент показывает, что обсуждение перестало ему нравиться.

Туловище также играет существенную роль. Чем большую симпатию испытывает к вам собеседник, тем он больше к вам наклоняется. И наоборот, откинувшись на спинку кресла, он явно показывает, что чем-то недоволен. В нормальных обстоятельствах люди общаются «лицом к лицу», и отклонение туловища от этого положения указывает на дискомфорт партнера. Занимая оборонительную позицию, мы обычно пытаемся защитить грудь, закрывая ее чем-то, например папкой или планшетом.

Нервные, резкие движения ног явно указывают на напряжение. Убирая стопы дальше от собеседника, человек выдает попытку скрыть что-либо (впрочем, это может быть и нечто, не относящееся к текущим переговорам).

И важный совет: в результате исследования экспертов по переговорам Джерарда Ниренберга и Генри Калеро выяснилось, что скрещенные ноги хотя бы одного из участников переговоров значительно снижают возможность успешного завершения беседы.

НЕ ДАЙТЕ СЕБЯ ОБМАНУТЬ

В ходе переговоров одна из сторон зачастую оказывается неискренней. Существует несколько простых признаков, позволяющих распознать обман.

Блефуя, люди начинают чаще моргать. Поэтому, заморгав, собеседник помимо собственной воли дает понять, что он что-то скрывает или хитрит.

Обманщик вынужден концентрировать внимание на своих словах, чтобы ложь оказалась убедительной. При этом его зрачки расширяются, хотя это может оказаться и проявлением заинтересованности или попыткой вспомнить что-то.

То, что лгуны стараются отвести взгляд, – одно из распространенных заблуждений. Все с точностью до наоборот: обманщик скорее будет навязчиво смотреть в глаза, создавая впечатление полной искренности.

Ноги лукавого собеседника будут двигаться суетливо и бесконтрольно, прятаться под стул. В зависимости от контекста это может оказаться демонстрацией смущения, дискомфорта или попытки солгать. Планируя сказать неправду, многие автоматически потирают нос. Это вызвано расширением капилляров при поступлении адреналина в кровь и, как следствие, желанием почесать нос. Также лжецы часто прикасаются ко рту, хотя это может означать и попытку сконцентрироваться.

Неестественная скорость ответов также должна наводить на размышления. Слишком быстро отвечает тот, чей ответ заранее заготовлен. И напротив, чересчур длительная пауза в разговоре показывает, что собеседник продумывает (и, возможно, придумывает) правдоподобный ответ.

Скрывая что-то, человек механически прячет руки. Также внезапно проявляющаяся наигранность жестикуляции, суетливость и незаконченные движения или, наоборот, неестественная скованность оправданно вызывают подозрения в

неискренности.

ДАМЫ – ВПЕРЕД

Для представительниц прекрасного пола Кэрол Кинси Гоман подготовила специальные советы, которые позволят поднять авторитет и повысить доверие к себе со стороны коллег.

Замечено, что у женщин тон голоса иногда повышается к концу фразы, превращая утверждение в косвенно заданный вопрос или обращение за помощью. Чтобы этого избежать, стоит проследить за тем, чтобы предложения начинались и завершались на более низкой ноте. В обществе крупных высоких мужчин даме, для компенсации разницы в габаритах, нужно по возможности расширять свое личное пространство – например, поставив руки себе на пояс. В ходе совещания женщине лучше вставать во время выступления, занимая доминирующую позицию.

Гоман рекомендует дамам внимательнее относиться к улыбкам, сохраняя серьезность при обсуждении важных вопросов или высказывая критические замечания. Женская улыбка подсознательно настраивает мужскую часть аудитории на несерьезный лад и может скомпрометировать значимость высказываемых мыслей.

Для женщин особенно важно контролировать свои бессознательные движения. Дама, которая часто прикасается к волосам или теребит украшения,

кажется слабой и неуверенной в себе. Кроме того, более эмоциональные женщины могут раздражать собеседников демонстрацией широты этих своих качеств. Сдержанность в жестикуляции и игре голосом только усилит воздействие сказанного.

Несмотря на то что наклон головы означает повышенное внимание к говорящим, он также является признаком подчинения. Чтобы выглядеть уверенно, голову лучше держать вертикально.

Крепкое рукопожатие женщины значительно повышает ее статус, особенно в деловой среде, сразу ставя даму на одну доску с ее контрагентами-мужчинами.

И любопытное наблюдение: хотя легкая игривость упрощает для женщины «вход» в переговоры, на их результате такое поведение сказывается отрицательно. В процессе исследования, проведенного Калифорнийским университетом, две группы девушек продавали сложную биотехнологическую продукцию, при этом первая группа использовала элементы флирта, вела себя «по-женски», а вторая – строго, в деловом ключе. Хотя сами девушки из первой группы вызвали у покупателей-мужчин большую симпатию, продажи второй группы оказались в среднем на двадцать процентов выше.

К сожалению, чем сексуальнее выглядит женщина, тем менее серьезно ее воспринимают. Но нельзя забывать, что крайности всегда опасны и

противоположная сторона спектра может вызвать настороженность и отторжение мужской аудитории. Разумеется, речь идет не о том, чтобы выглядеть плохо, – только не вызываяще.

«Язык тела для лидеров» описывает во многом очевидные вещи. Не стоит ожидать от этой книги каких-то неожиданных открытий или секретных технологий. Но именно здесь в концентрированной форме содержатся основы, необходимые для понимания окружающих и создания о себе желаемого впечатления. Это не углубленный курс, но без базовых знаний развиваться невозможно. Кроме того, в книге Гоман есть весьма занимательный раздел, посвященный различиям в языке тела у разных культур, который если и не поможет в международных переговорах, то наверняка позабавит читателя.

Секреты голоса

Эхуд Сегев

Оригинальное название: Secrets of the Voice.

Достоинства: Владение голосом требуется не только ораторам, и эта книга позволяет начать им овладевать. Простота, ясность, множество ссылок на уроки и примеры в интернете.

Недостатки: Книге присущ привкус бульварного чтива.

Издатель на русском языке: «Попурри»

Время прочтения: 2–3 часа

Уровень: Базовый

Оценка: 9/10



СЕКРЕТЫ ГОЛОСА

Как читать людей по их голосам
и влиять на других с помощью слов

ЭХУД СЕГЕВ
Mentalizer

Иногда кажется, что вас не понимают, хотя вещи, которые вы говорите, совершенно очевидны и должны восприниматься с полуслова. Это вызывает раздражение, и в результате непонимание только усугубляется. Эксперт-менталист и шоумен Эхуд Сегев

в своей книге «Секреты голоса» помогает научиться улавливать скрытые значения слов и управлять своим голосом, чтобы доносить до слушателей именно то, что вы хотите сказать.

По оценке американских ученых, приведенной в книге, информация, получаемая при общении, на 55 процентов состоит из визуальных образов, на 7 процентов – из произнесенных слов и на 38 процентов из того, как эти слова произносятся. Получается, что в процессе коммуникации голос в 5 раз важнее смысла сказанного.

Эхуд Сегев выделяет пять параметров голоса, которые нужно учитывать во время выступлений и слушания: это темп, высота, тональность, громкость и ритм речи. Каждый из этих параметров поддается регулированию, а будучи неправильно установленным, способен не только разрушить эффект от выступления, но и привести слушателей к нежелательным выводам. Но прежде чем научиться говорить, надо освоить секреты слушания.

СЛУШАТЬ И СЛЫШАТЬ

Автор книги приводит великолепную китайскую притчу: «Старая мудрая сова сидела на дереве. Чем больше она видела, тем меньше она говорила. Чем меньше она говорила, тем больше слышала. Почему же мы не ведем себя так, как эта старая мудрая птица?»

Мы часто забываем, что одним из главных инструментов общения является умение слышать. Согласно исследованиям, мы запоминаем только от 25 до 50 процентов того, что слышим. Чтобы научиться слышать, Сеgev предлагает сначала овладеть навыками сосредотачиваться, наблюдать и удерживать внимание.

А для того чтобы получить возможность сосредоточиться, надо прежде всего освободить мозг от лишней информации. По сути, нужно начать с расстановки приоритетов, после чего можно воспользоваться «туннельным зрением»: одновременно нужно смотреть только на одну вещь, не позволяя глазам перескакивать с предмета на предмет. Одно лишь определение приоритетов позволяет резко увеличить не только эффективность коммуникаций, но и продуктивность в целом.

ВЗЯТИЕ ВЫСОТЫ

Высота голоса – во многом физическое свойство человека, она зависит от частоты колебаний голосовых связок, то есть их длины и толщины. В подавляющем большинстве случаев у женщин голосовые связки короче, вибрируют чаще и, соответственно, создают более высокий голос. Поэтому следует учитывать, что понятия «высокий» и «низкий» голос для мужчин и женщин имеют разное значение, и, регулируя высоту, не стоит пытаться достичь несвойственных своему полу результатов. Человеческое восприятие во многом

зависит от сопоставления поступающей информации с тем, что представляется нормой, и любая неестественность, реальная или воображаемая, автоматически вызывает настороженность, а иногда и неприязнь.

В нормальном состоянии люди разговаривают ровным и относительно низким голосом. А когда человек напряжен или волнуется, голос непроизвольно повышается и, если не контролировать себя, выдает психологическое состояние говорящего.

Для слушателя приятнее воспринимать более низкий голос, который ассоциируется с постоянством и надежностью, в то время как более высокий кажется эмоционально нестабильным, ненадежным. Более того, голос может повышаться и дрожать, когда человек боится или лжет, – аудитория подсознательно это понимает и теряет доверие к оратору.

Не говоря о том, что излишне высокий голос может раздражать слушателей сам по себе.

Таким образом, чтобы производить впечатление авторитетного, уверенного в себе человека, нужно стараться говорить низким голосом. Как этого достигнуть?

Повышение голоса вызывается напряжением мышц гортани и связанным с этим сокращением голосовых связок. Значит, для понижения требуется мышцы гортани расслабить.

Необходимо исключить употребление холодной воды перед и во время выступления, вместо этого нужно пить теп-

лые жидкости – например, чай, который смягчает связки и горло. Кстати, также нельзя использовать молоко или молочосодержащие продукты, так как они вызывают образование слизи, мешающей говорить.

Было бы полезно освоить техники релаксации, позволяющие расслабиться. Хорошо помогают глубокие вдохи и выдохи.

Следует помнить, что информация, сообщаемая монотонным голосом, не воспринимается, поскольку она звучит безэмоционально, неинтересно – и воспринимается как таковая. Редко кто может внимательно слушать то, что ему неинтересно. Поэтому нельзя говорить, не варьируя высоту голоса. Повышая или понижая его по мере необходимости и в соответствии с сюжетом выступления, опытный оратор создает контакт с аудиторией. Главное, делать это осознанно.

ШЕПОТЫ И КРИКИ

От громкости голоса и силы его звучания зависит то, насколько хорошо аудитория слышит выступающего. И в этом вопросе самое главное – избегать крайностей.

Излишне тихий голос, на грани с шепотом, создает впечатление неуверенности в себе. К тому же у части слушателей он может неуместно ассоциироваться с излишней интимностью, тем самым искажая послание оратора. И главное, чтобы услышать сказанное тихо, нужно напрягаться. А лишний раз напрягаться никто не любит.

Но слишком громкий голос ничуть не лучше тихого. Крик ассоциируется с агрессией, гневом и злобой. Говорящий слишком громко кажется враждебно настроенным вне зависимости от того, что именно он говорит. А люди по большей части не готовы адекватно воспринимать слова своего врага, они просто отключаются и ждут, пока крикун успокоится и начнет говорить конструктивно.

Громкость голоса достаточно легко поддается регулировке. Если вы разговариваете слишком громко, то первое, что нужно сделать, – обратиться к врачу и проверить свой слух. Люди с ослабленным слухом и собственный голос слышат более тихим, чем он есть на самом деле, и в результате начинают кричать. Возможно, чтобы говорить нормально, потребуется всего лишь учесть эту свою особенность.

Зачастую причиной повышенного голоса является гнев. В этом случае следует перед выступлением подавить в себе этот гнев, попросту успокоиться. В принципе, чувствуя поднимающуюся волну гнева, лучше промолчать: находясь во власти эмоций, можно сказать то, о чем потом придется жалеть.

По мнению Сегева, наиболее эффективный способ регулирования громкости голоса – контроль дыхания. Нужно научиться говорить, медленно выдыхая воздух. Очень поможет привычка записывать себя на диктофон и затем прослушивать. Людям редко нравится звучание собственного голоса, но, сравнивая то, как звучит ваша речь на разных уров-

нях громкости, можно выбрать оптимальный вариант.

И, как и с высотой, не стоит забывать об опасности монотонности – ничто так не расставляет акценты, как внезапный шепот или резкое увеличение громкости. Это полезное оружие, но, как любое оружие, его следует применять с умом.

СБАВЬТЕ ТОН

Тон голоса – по большому счету именно то, что более всего отличает произнесенные вслух слова от написанных. Это отношение к сказанному, которое выражает ваш голос через совокупность громкости, высоты и акцента на определенных словах. Именно тоном определяется, как слушатели воспримут сказанное вами, ведь важно не только то, что именно вы говорите, но и то, как вы это делаете. Сегев приводит цитату из Фридриха Ницше: «Часто мы отказываемся принять какую-то идею только потому, что нам не нравится тон голоса, которым ее сообщают».

Благодаря тональности можно изменить значение сказанного на диаметрально противоположное, при этом не поменяв ни одной буквы. Попробуйте несколько раз произнести предложение: «Я не утверждал, что ты брал мою ручку», поочередно ставя ударение на каждом из слов. Получится восемь фраз с совершенно разным смыслом. Тон является инструментом, наполняющим сказанное дополнительным содержанием. И ошибка в выборе интонации может создать поистине катастрофический

эффект.

Выбор правильного тона для выступления – важнейшая задача. Тональность, так же как высота и громкость голоса, зависит от наших эмоций. И от умения управлять эмоциями напрямую зависит способность уместно расставлять акценты в устной речи.

Если не контролировать смысловые ударения, очень легко выдать собственное отношение к предмету или аудитории, что далеко не всегда желательно. Сколько школьных учителей унижают учеников с помощью тона, произнося при этом исключительно добрые и ласковые слова... Готовясь к выступлению, нужно не только записывать основные тезисы, но и проговаривать текст, хотя бы про себя, но лучше вслух. Желательно даже делать аудиозапись своих репетиций, чтобы иметь возможность прослушать ее и оценить соответствие запланированной подачи материала целям презентации. Важно помнить, что в аудитории окажутся люди, которые не глупее вас, и удерживаться от желания насмеяться над ними, сохраняя хорошую мину при плохой игре. Вас, скорее всего, раскусят и не воспримут всерьез. Определитесь, чего вы хотите добиться своим выступлением, и выделите тональность фраз в зависимости от этого.

В ТЕМПЕ ВАЛЬСА

Темп речи, или скорость произнесения слов, – еще одна важнейшая голосовая характеристика, от

которой зависит то, как вас будут воспринимать. Если говорить слишком быстро, аудитория не сможет поспевать за ходом вашей мысли и в какой-то момент перестанет слушать. А в случае если скорость окажется слишком медленной, публика начнет вас обгонять, после чего оценка ваших интеллектуальных способностей понизится – и слушатели опять-таки будут потеряны.

Кроме того, ускоренная речь говорит о волнении, а замедленная – о робости, неуверенности. И то и другое нежелательно.

И снова оптимальный выбор – золотая середина. Разумеется, в зависимости от содержания выступления темп может и должен варьироваться, но основной корпус монолога должен подаваться спокойно и равномерно (но ни в коем случае не монотонно).

Волнение – естественное состояние для оратора. И чтобы его подавить, Сегев рекомендует воспользоваться приемами нейролингвистического программирования. Это методика, которая позволяет с помощью определенных движений или звуков, именуемых «якорями», переключать разум на определенное состояние. В результате, например, можно успокоиться и замедлиться, просто прикоснувшись указательным пальцем к носу.

Очень полезно представлять произносимое предложение в виде текста без знаков препинания, а затем мысленно эти знаки расставлять. Там, где они появились, нужно делать па-

узы. Речь сразу замедляется.

НОВЫЕ РИТМЫ

Ритм речи – комбинация четырех ее характеристик, упомянутых ранее. Этим термином описывается степень равномерности речи, общий порядок расстановки смысловых ударений и интонаций, высоты и громкости.

Ритм индивидуален для каждого человека, но при этом есть общие черты, например, для языковых групп. Так, мы обычно узнаем иностранца, говорящего по-русски, даже если он правильно произносит слова и строит предложения. Выдает его именно ритм речи, особенный для каждого языка и звучащий неестественно, если он переносится на другой язык.

Управляя ритмом, мы управляем слушателями, заигрывая с ними, если публика заскучала, стимулируя мышление путем ускорения речи и, напротив, обращая внимание на главное, замедляясь и подчеркивая каждое слово. Скучный доклад превращается в музыку, а вы – в дирижера, управляющего аудиторией.

Одна из распространенных ошибок ораторов – завершение предложений восходящей интонацией. Неверный ритм может запросто превратить утвердительное предложение в вопросительное и скомпрометировать саму идею выступления. Необходима тренировка, чтобы в конце фразы не слышалось вежливое «Не так ли?». Но лучше потратить время

на репетицию, чем вселять в аудиторию сомнение в своих словах.

«Секреты голоса» – небольшая книга, и она посвящена вещам, которые кажутся очевидными. Но на самом деле Эхуд Сегев очень доступно объединил на ста страницах массу полезных советов, следовать которым необходимо как при публичных выступлениях, так и в личном общении.

Особую ценность книге придают ссылки на размещенные в интернете видеоролики с наглядными примерами, иллюстрирующими текст, и уроками, описанными в книге. Эти уроки надо выполнять – без упражнений овладеть умением говорить невозможно.

Голос может раздражать, вызывать антипатию к человеку, когда для этого нет никаких разумных причин. Слишком высокий или излишне громкий и авторитарный голос легко способен обесценить интеллект его носителя, стать тормозом в карьере и личной жизни. Неуместные интонации или давящая, «учительская» манера разговора не позволяют увидеть за ними интересного собеседника. Поэтому так важно знать секреты устной речи и уметь ими пользоваться.

Я слышу вас насквозь

Марк Гоулстон

Оригинальное название: Just Listen. Discover the Secret to Getting Through to Absolutely Anyone.

Достоинства: Увлекательная и очень практичная книга, помогающая научиться убеждать любого собеседника – от потребителя до собственного ребенка.

Недостатки: Автор слишком часто отвлекается от темы.

Издатель на русском языке: «Манн, Иванов и Фербер»

Время прочтения: 4–6 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 9/10

Существуют сотни хороших книг, о том, как говорить и совсем немного о том, как слушать. Прочтите эту книгу и вы научитесь главному — слышать и понимать.

Михаил Иванов, главный редактор издательства «Мани, Иванов и Фербер»

Марк Гоулстон

Я слышу вас НАСКВОЗЬ

Эффективная техника
переговоров!



Mark Goulston
Just Listen

Хороший перевод!

Многим кажется, что лучший способ склонить собеседника на свою сторону – настоять на собственной правоте. Но в реальности люди в большинстве своем не любят соглашаться с навязываемым мнением, им комфортнее самим разделить вашу позицию. И глав-

ная задача при переговорах – заставить оппонента захотеть с вами согласиться. Книга выдающегося специалиста по ведению переговоров психиатра Марка Гоулстона «Я слышу вас насквозь» помогает развить необходимый каждому человеку навык – мастерство убеждения.

Если ваши аргументы на самом деле обоснованы, а предложения взаимовыгодны, то главное, чего вам нужно добиться, – это чтобы вас услышали. До тех пор пока слушатель не готов воспринимать поступающую информацию, пытаться убедить его в чем-либо бесполезно. Из сидящих в классе учеников только часть понимает, о чем им говорит учитель. Остальные просто теряют время, думая о своем. Разница между внимательными школьниками и «считающими ворон» в том, что первые – мотивированны, они заинтересованы в получении знаний. То же верно и в случае со взрослыми. Чтобы в процессе переговоров вас услышали и поняли, контрагента нужно заинтересовать. А для этого в первую очередь вам необходимо «услышать» его, а затем действовать исходя из «услышанного».

КОНТАКТНЫЙ СПОРТ

Гоулстон предлагает набор правил, следуя которым можно значительно упростить процесс налаживания контакта.

Прежде чем управлять настроением других,

нужно научиться управлять собственным состоянием. Находясь в стрессе, люди имеют тенденцию впадать в ступор.

В обычной ситуации сознание последовательно проходит несколько стадий: первая реакция («конец всему!»), осознание проблемы, поиск выхода, принятие решения и его реализация. Каждая из этих стадий занимает какое-то время, но, если оперативно понять происходящее в собственном мозге, переключения будут происходить значительно быстрее. При наличии такой возможности лучше остаться на несколько минут в одиночестве и быстро, «в ручном режиме», прогнать через себя весь процесс, а если это невозможно – постараться отключиться на какое-то время и успокоиться. Научиться быстро переходить в конструктивное состояние особенно важно для тех, кто склонен при стрессе впадать в агрессию или, наоборот, пускать слезу. Проявив одну из этих реакций, вы продемонстрируете свою слабость и обречете переговоры на провал.

Большой потенциальный риск несет неправильная оценка оппонента.

Первичная оценка человека происходит не на уровне логики. Она основана на прошлом опыте и сложившихся предрасположениях. Процесс классификации незнакомых людей подсознательно происходит в одной и той же последовательности: мы видим пол, оцениваем возраст, определяем этническую принадлежность, по манере речи прикидываем

уровень образования и после этого ощущаем эмоциональность. На основании этих данных возникает определенный образ, который может быть истинным, а может и нет. Находясь во власти штампов (а мы все так или иначе находимся в их власти), очень легко сделать неправильные выводы. Чтобы минимизировать возможные ошибки, нужно очень внимательно слушать собеседника, при этом стараясь осознанно не применять имеющиеся предубеждения. Тогда ваше суждение будет основано на реальных наблюдениях за конкретным человеком, а не на опыте общения с другими людьми того же типа, но при этом, возможно, не имеющими с вашим собеседником ничего общего, кроме каких-то внешних признаков.

Оппонент должен ощущать, что вы его «чувствуете».

Для этого, по мнению доктора Гоулстона, нужно понять, какие эмоции владеют собеседником, и напрямую спросить об этом. Например: «Мне кажется, что вы чем-то расстроены, не так ли?» Если ваш вывод был ошибочен, стоит уточнить, что же на самом деле испытывает собеседник, и дать ему высказаться, не встречая. Затем надо уяснить причину такого настроения (снова дав высказаться) и спросить, чем вы можете помочь. Безусловно, это не более чем схема, но предложенную логику ведения разговора использовать вполне можно, причем как с контрагентами, так и с коллегами – зачастую люди нуждаются во внимании и будут благодарны за попытку их понять.

Исключительно важно проявлять заинтересованность в собеседнике, а не демонстрировать свою интересность. Для большинства нет более увлекательной темы для разговора, чем они сами, их дети, кошки и успехи.

Если вы хотите, чтобы оппонент получал удовольствие от общения с вами, – говорите о нем. Не нужно поддаваться естественному желанию рассказать похожую историю из вашей жизни или похвастаться фотографией собаки. Ведь вам же безразлична его кошка – логично предположить, что у него к вашему псу те же чувства. Поэтому, если собеседник важен для вас, стоит отбросить гордыню и с увлечением слушать, вместо того чтобы азартно говорить. Люди должны почувствовать, как вы их уважаете. На первых стадиях общения ваши реплики должны приглашать собеседника рассказывать о себе, тогда он начнет ценить ваше общество, а вы поймете, что ему можно предложить для сотрудничества.

Если ваш контрагент находится в напряженном состоянии, надо дать ему высвободить эмоции, выпустить пар.

Для этого нужно выслушать его, не перебивая и не давая «ценных советов». К конструктивному обсуждению можно переходить только после того, как вся накопившаяся «плохая» энергия оппонента вырвется наружу.

Для того чтобы создать о себе желаемое впечатление, нужно правильно понимать, что люди на самом деле

думают о вас в обычных обстоятельствах.

Вам кажется, что вы умный, уверенный в себе, сильный и внимательный к деталям. А окружающие уверены, что вы хитрый, надменный, жестокий и мелочный. Возникает диссонанс, который отрицательно скажется на взаимопонимании. вспомните, как вас раздражал на вечеринке какой-нибудь весельчак, который казался нелепым идиотом. Нельзя исключить, что аналогично воспринимают и вас, хотя никто не ставит себе целью выглядеть смешно и нелепо. Поэтому надо честно поговорить с тем, кому вы доверяете, и сделать соответствующие выводы.

Иногда нужно проявить откровенность, чтобы облегчить общение.

Если кажется, что ситуация складывается неблагоприятно, возможно, стоит не забиваться в угол и огрызаться, а озвучить проблему. Весьма вероятно, что вам помогут найти выход и, скорее всего, будут больше доверять – открытость вызывает ответную открытость. Только надо понимать, с кем вы откровенничаете, потому что существует и другая вероятность: показав свои «слабые места», вы раскроетесь для удара. Здравый смысл еще никто не отменял.

И, что очень важно, нужно научиться определять людей, нормальное общение с которыми невозможно, и держаться от них как можно дальше.

ИСКУССТВО УБЕЖДЕНИЯ

Зная основные правила успешного установления контакта, можно приступить к общению. Гоулстон описывает целый набор технологий, помогающих в ходе беседы убедить оппонента принять ваши предложения.

К примеру, можно попросить собеседника назвать что-то, что ему очень хотелось бы, но, по его мнению, невозможно осуществить.

После того как мечта будет озвучена (если, конечно, она не является на самом деле невозможной физически), задается вопрос о том, что нужно сделать, чтобы она осуществилась. Человек перейдет от сопротивления к размышлению, и, возможно, вы вместе сможете найти решение. А поскольку вы будете искать его вместе, постарайтесь сделать это решение взаимовыгодным.

Чтобы перевести общение с человеком, уверенным, что его никто не понимает, в конструктивное русло, будет полезно задать ему серию вопросов-утверждений, на которые он будет вынужден ответить согласием.

Например: «Конечно, тебя никто не понимает?», «Уверен, все твои сублимации – мошенники?», «Естественно, родители никогда не будут считать тебя взрослым?» и т. д. С каждым «да», которое будет сопровождаться эмоциональным монологом, оппонент будет доверять вам чуть больше, а его отношение – сдвигаться к готовности согласиться и с другими вашими утверждениями.

Если два важных для вас человека явно не могут найти общий язык, можно попробовать заставить их понять друг друга, предложив каждому описать, что, по его мнению, особенно не нравится в нем его оппоненту.

После запуска диалога встречать в него со своим мнением вам уже нельзя, противники должны зеркально отразить друг друга. Поставив себя на место своего врага, начинаешь гораздо лучше его понимать. И конфронтация может постепенно перейти в компромисс. Можно проделывать это в голове, когда кажется, что чьи-то действия вредны и абсурдны. И возможно, в этих поступках появятся осмысленность и потенциальная польза. А может быть, и нет. Не забывайте, есть противники, с которыми компромисс невозможен. Это не столь уж частая, но, увы, вполне реальная ситуация.

Иногда полезным бывает признание своей вины или ошибки. Даже если вы ни в чем не виноваты и никакой ошибки не совершали.

Это обезоруживает и вызывает желание ответить вам чем-то хорошим. К примеру, если извиниться перед бездельником за то, что при его огромной занятости вы нагружаете его дополнительными поручениями, он (если, конечно, это не патологический тип) постарается хоть отчасти скорректировать свое поведение – просто из чувства вины. Если партнер по переговорам полчаса продержал вас в приемной, можно извиниться за то, что вы отвлекаете такого занятого человека, – пусть ему будет стыдно. Учтите только, что это можно

делать, будучи абсолютно уверенным в том, что ваши слова не будут приняты за откровенную издевку (которой они на самом деле и являются). Это касается вообще всех советов Гоулстона – без определенных актерских способностей они могут сработать совсем не так, как планировалось.

Общаясь с разгневанным клиентом, можно понизить уровень его эмоций, отражая выпады ключевым вопросом «Вы правда считаете, что...», который продолжается очень близким к тексту перечислением его претензий.

После нескольких приближений агрессия начнет спадать. Одно дело – сообщить кому-то в сердцах, что он «несчастный идиот», а совсем другое – утвердительно ответить на вопрос: «Вы правда считаете, что мои несчастья являются следствием моего идиотизма?» Опять-таки применять этот способ допустимо, только если вы сможете задавать такие вопросы на полном серьезе.

Альтернативный способ общения в этой же ситуации – ограничиваться согласным киванием или междометиями. Если вы соглашаетесь со всеми претензиями, на вас очень сложно злиться.

Как гласит русская пословица, повинную голову и меч не сечет. На самом деле иногда сечет, и еще как, но значительно реже, чем голову, пытающуюся спорить.

Если вам кажется, что собеседник настроен критически к определенным элементам вашей позиции,

нужно предупредить его и первым сказать, что эти элементы неоднозначны и очень вас беспокоят, но все же вы считаете правильным их придерживаться (и объяснить почему). Разоружить врага всегда полезно.

Чтобы сделать общение более личным, надо задавать вопросы, ответы на которые требуют обдумывания. Неочевидные вопросы вызывают интерес, в том числе и к тем, кто их задает. Конечно, есть риск, который нужно учитывать: вы можете нарваться на не слишком умного человека, которого такие вопросы только разозлят. И эту технику нельзя применять в иерархических структурах, действующих по жестко сформулированным правилам.

В процессе уговаривания потенциального заказчика очень эффективно позволять ему заканчивать за вас ваши утверждения, оставляя провоцирующие паузы в конце предложений.

Если клиент сам скажет, почему он заинтересован в продукте, аналогичном вашему, и какие цели он при этом ставит, он уж точно не ошибется.

Если серьезные переговоры сорвались по неочевидным причинам, не забудьте спросить, что и когда пошло не так.

Это не только полезно знать на будущее, но и может привести к «успеху в последний момент», если окажется, например, что причина в скидке, предложенной конкурентом, которую вы вполне можете себе позволить удвоить.

«Я слышу вас насквозь» – исключительно интересная и полезная книга. Марк Гоулстон умело и убедительно, с живыми примерами описывает психологические приемы, которые действительно работают. Немаловажно и то, что книга написана легко и остроумно, а обширная практика автора в качестве как психиатра, так и бизнес-консультанта позволяет рассматривать бизнес-кейсы и жизненные ситуации, обнаруживая очевидные, но в то же время неожиданные черты сходства.

Хочется добавить, что очень многие идеи Гоулстона применимы не только к деловой сфере. Столь же эффективны они будут и в семейной жизни, при общении с родителями, детьми, друзьями и любимыми.

На собеседовании при приеме на работу, на переговорах о заключении многомиллионного контракта или во время объяснения в любви – успех зависит от того, сможете ли вы снять сомнения собеседника, убедить его в том, что вы подходите, понять, что ему нужно, – и дать ему это!

Делегирование и управление

Брайан Трейси

Оригинальное название: Delegation & supervision.

Достоинства: Убедительно изложены методики реализации не самой оригинальной идеи.

Недостатки: Книге не хватает цельности и последовательности.

Издатель на русском языке: «Манн, Иванов и Фербер»

Время прочтения: 2–3 часа

Уровень: Базовый

Оценка: 8,0/10

БРАЙАН ТРЕЙСИ

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ



В большинстве случаев карьерный рост связан, помимо прочего, с умелым исполнением своей работы. Но по мере движения по служебной лестнице обязанностей становится все больше, а времени на их исполнение все меньше. Знаменитый бизнес-консультант и писатель Брайан Трейси в книге «Делегирование и

управление» учит тому, как безопасно и эффективно распределять полномочия.

Умением делегировать непросто овладеть, поскольку это противоречит человеческой природе. Чем лучше мы умеем делать что-то, тем большее удовольствие нам это доставляет (если, конечно, речь не о таланте терпеть выволочки от начальства). И тем не менее учиться перепоручать необходимо. Благодаря этому повысится как ваша собственная эффективность, так и уровень развития ваших сотрудников.

ПОМЕХИ

По мнению Трейси, существует несколько основных причин, которые затрудняют передачу полномочий. Это заблуждения, которые автор книги называет «мифами, мешающими эффективному делегированию».

Многие считают, что быстрее все сделать самому, чем объяснить кому-то, что именно нужно сделать. В некоторых случаях это соответствует действительности – если время, необходимое на работу, сопоставимо со временем, требующимся на ее описание. Но таких задач не так и много, и редко кому придет в голову их перепоручать.

Обычно трудность заключается в неумении руководителя правильно ставить задачи – если немного поработать над ясностью речи, то объяснения станут лаконичнее и доступ-

нее. Разумеется, я исхожу из того, что с ясностью мышления трудностей нет, иначе ваша ключевая проблема не делегирование, а соответствие занимаемой должности. Помните, что понимание поставленной задачи хорошо мотивирует сотрудников на ее решение. Верно и обратное.

Иногда начальники склонны по умолчанию считать своих подчиненных людьми, не готовыми мыслить и действовать самостоятельно. Но, не опробовав их в деле, вы никогда не узнаете, на что они способны. Тем более что предоставление возможности работать относительно независимо стимулирует инициативу.

Конечно же, может оказаться, что изначальное нелюбимое суждение о сотруднике было верным – но это лишь означает, что не нужно с первого раза поручать человеку ответственные задания, и тогда вы только выиграете от неудачи, успев принять соответствующие кадровые решения своевременно, до того как некомпетентный работник успеет нанести серьезный ущерб.

Работа руководителя в первую очередь – управлять, а если все делать самому, то, как уже говорилось, на руководство попросту не останется времени. Если хочется получить хороший результат – выберите хороших исполнителей и хорошо управляйте процессом.

Некоторые думают, что, отдав задачу другим, они потеряют контроль над ситуацией. Но ведь если контролировать тех, кто занимается решением проблемы, вы все так же бу-

дете управлять положением, просто на другом уровне.

И наконец, существует естественное отторжение самой идеи поручить другим то, с чем вы отлично можете справиться сами. Но одна из обязанностей лидера – развивать своих сотрудников, обучая их тому, что он знает и умеет.

Трейси советует применять «правило семидесяти процентов». Если подчиненный может сделать работу на семьдесят процентов так же хорошо, как вы, поручите ее ему, а сами переключите внимание на то, что можете сделать только самостоятельно.

ПОДХОДЫ

Один из эффективных методов делегирования, по мнению Трейси, – «управление по целям». Конкретным сотрудникам ставятся измеряемые цели на конкретный срок, который может быть достаточно длительным. При этом формулирование задачи, определение сроков, подготовка плана действий должны происходить в диалоге между руководителем и исполнителем. К началу исполнения никаких неясностей быть не должно.

С этого момента начальник должен периодически контролировать ход реализации проекта, сверяя достигнутые результаты с запланированными. Например, если вы ставите цель добиться ежемесячного роста объемов производства, раз в месяц именно его и нужно проверять. Такой подход работает только с квалифицированными, опытными подчи-

ненными, поскольку требует передачи им значительных полномочий для решения текущих задач.

Другой метод, который предлагает автор книги, называется «управление по отклонениям». При его применении основное отличие от «управления по целям» в том, что вы отказываетесь от контроля выполнения работ. После утверждения порядка действий руководитель полностью передает управление исполнителям и далее подключается только в том случае, когда что-то идет не по плану.

По утверждениям Трейси, «управление по отклонениям работает практически всегда», но в моем представлении добиться того, чтобы этот метод действовал эффективно, достаточно сложно, много времени уйдет на подбор и обучение подходящих сотрудников. Однако затраченные усилия стоят того – это «высший пилотаж» управления. Уровень доверия, который требуется для такого делегирования, должен быть очень высоким, но умение найти и сформировать команду, достойную подобного доверия, – лучшая демонстрация квалификации руководителя.

ПРИНЦИПЫ

Автор приводит семь принципов, которые необходимо соблюдать для обеспечения эффективного делегирования. Некоторые из них достаточно очевидны, но все они, несомненно, актуальны.

Задача, которую вы собрались поручить, должна соответствовать тому, кто будет ее исполнять. Правильная оценка потенциала сотрудников является необходимым навыком хорошего руководителя. В противном случае в том, что человек не сумел «прыгнуть выше головы», будете виноваты вы, а не он. При этом исполнитель не всегда способен адекватно понять пределы своих возможностей, для этого у него и есть начальник. То есть согласие выполнить работу и способность ее сделать – совершенно не одно и то же.

Сложность делегируемых сотруднику вопросов должна возрастать постепенно. Тогда он сможет адаптироваться к ответственности, приобрести опыт и на практике доказать свою готовность к решению важных проблем.

Передавать задачу, по мнению Трейси, лучше целиком. Только тогда у исполнителя возникает чувство личного влияния на работу компании, вовлеченности в ее дела, да и персональной ответственности, что очень важно. Я считаю, что для достижения этого вполне можно распределить задачу между сотрудниками – главное, чтобы все они ясно понимали конечную цель и свое место в процессе ее достижения.

При делегировании необходимо представлять, какого результата вы планируете достичь. Причем, как уже говорилось, понимать это должны не только вы, но и человек, которому вы передаете задачу. Чем конкретнее сформулированы ожидания, тем более сфокусированно сотрудники будут

стремиться их оправдать.

Подчиненным следует обязательно участвовать в обсуждении поставленной задачи. Если они внесут свой вклад в выработку плана действий или, что еще лучше, сами его разработают и принесут вам на согласование, они будут гораздо больше заинтересованы в его реализации.

Передаваемые полномочия должны быть соразмерны ответственности. В частности, исполнитель может иметь право голоса при подготовке бюджета и графика реализации проекта. Нельзя ожидать, что руководитель способен объективно учесть все нюансы и точно предусмотреть, например, временные затраты. Сотрудники склонны преувеличивать собственные потребности во времени, необходимом для исполнения, а в воображении начальника подчиненные, напротив, перемещаются со скоростью света. Компромиссная оценка, скорее всего, окажется наиболее точной.

И нельзя увлекаться постоянным демонстративным контролем. Если вы доверили кому-то ответственность, не надо сразу же забирать ее обратно. А именно это происходит в том случае, когда исполнитель вынужден ежечасно отчитываться о выполнении. Это совершенно не означает, что следует пустить все на самотек, – вопрос в степени свободы.

ПРАВИЛА

В книге приводится множество правил, следование которым, как считает Трейси, помогает осуществлять делегиро-

вание наиболее эффективно.

Например, надо регулярно давать членам команды обратную связь. Если не общаться со своими подчиненными, они перестают быть таковыми. При этом следует стараться сохранять нейтрально-позитивное отношение к результатам их деятельности. Сотрудники имеют право на ошибку, если она не злонамеренная, – как известно, не ошибается только тот, кто ничего не делает. Другое дело, что повторение одной и той же ошибки является неприемлемым. Промахи должны детально анализироваться, а по результатам анализа – предприниматься меры для их предотвращения в будущем.

Стоит показывать работникам их значимость, публично хвалить их, внимательно выслушивать, благодарить за хорошую работу. Это мотивирует их к тому, чтобы оправдывать вашу высокую оценку.

Не нужно забывать, что, делегировав задачу, вы все так же несете ответственность за ее решение перед своим руководством. Это означает, что фактически контроль за работой должен сохраняться постоянно. Тогда, например, вы сможете заметить, если исполнитель не будет справляться с поручением, и своевременно его разгрузить или заменить без больших негативных последствий.

ПЕРЕБРАСЫВАНИЕ

Далеко не все подчиненные готовы и рады полностью принимать делегируемые им полномочия. Самая распростра-

ненная тактика ухода от ответственности – обратное делегирование. Автор книги вспоминает посвященную этому приему легендарную статью «Менеджер и его время, или Кому достанется обезьяна?» эксперта по тайм-менеджменту Уильяма Онкена, написанную в соавторстве с Дональдом Уоссом и впервые опубликованную еще в 1974 году, но по сей день остающуюся актуальной. Эту статью я настоятельно рекомендую прочесть целиком, ее можно легко найти на сайте «Harvard Business Review Россия».

Онкен утверждал, что полную ответственность за задачу в целом несет тот, кто должен сделать следующий шаг. И подчиненный, который просит у вас помощи, тем самым возвращает вам ответственность, перебрасывая ту самую «обезьяну». Потому что теперь он уже не отвечает за задачу, он ждет действий от вас.

Трейси выделяет несколько ситуаций, при которых наиболее часто встречается обратное делегирование. Первая из них – недостаток информации. Если исполнитель приходит к вам с вопросом типа: «Не могли бы вы помочь мне найти информацию?», то в случае, когда речь идет о сведениях, не требующих специального доступа, ответ должен быть резко отрицательным.

Это же касается просьбы о помощи в решении вопроса, если он относится к сфере ответственности исполнителя. Одна из обязанностей руководителя – развивать навыки исполнителя, в том числе и навык принятия решений. Поэтому

самый правильный ответ здесь – попросить работника предложить свое решение.

Когда исполнитель приходит к начальнику с жалобой на то, что стоящая перед ним задача чересчур сложна и непривычна, это не должно быть для вас поводом сделать работу за него. Нужно побудить подчиненного понять проблему и решить ее, иначе вы будете это делать за него всегда.

По мнению Трейси, большинство людей непрерывно ищут способ переложить свою работу на других. Такому поведению со стороны ваших подчиненных надо активно сопротивляться. Один из главных секретов делегирования заключается в том, что оно должно происходить по вертикали сверху вниз, а не наоборот.

«Делегирование и управление» – книга, направленная скорее на то, чтобы стимулировать изменение поведения, чем на сообщение новой информации. Но это тот случай, когда в подталкивании нуждается практически каждый.

Заставить себя доверить выполнение важных задач кому-то другому очень тяжело. И Брайан Трейси, описывая несложные и практичные методики, подспудно убеждает читателя в реальности и необходимости делегирования.

К недостаткам книги можно отнести отсутствие цельности и последовательности. Некоторые главы словно попали сюда из другого произведения, порядок изложения иногда кажется нарушенным.

Но, учитывая небольшой объем (около 120 страниц), вы в любом случае не потратите на книгу слишком много времени, а в результате применения полученного импульса сэкономите множество часов, которые сможете направить на решение действительно важных задач, до которых раньше просто не доходили руки. По-моему, отличная инвестиция!

Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных

Александр Фридман

Оригинальное название: Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных.

Достоинства: Книга о взаимоотношениях руководителей и подчиненных, которую следует прочесть и тем и другим. Одна из лучших русскоязычных книг о бизнесе.

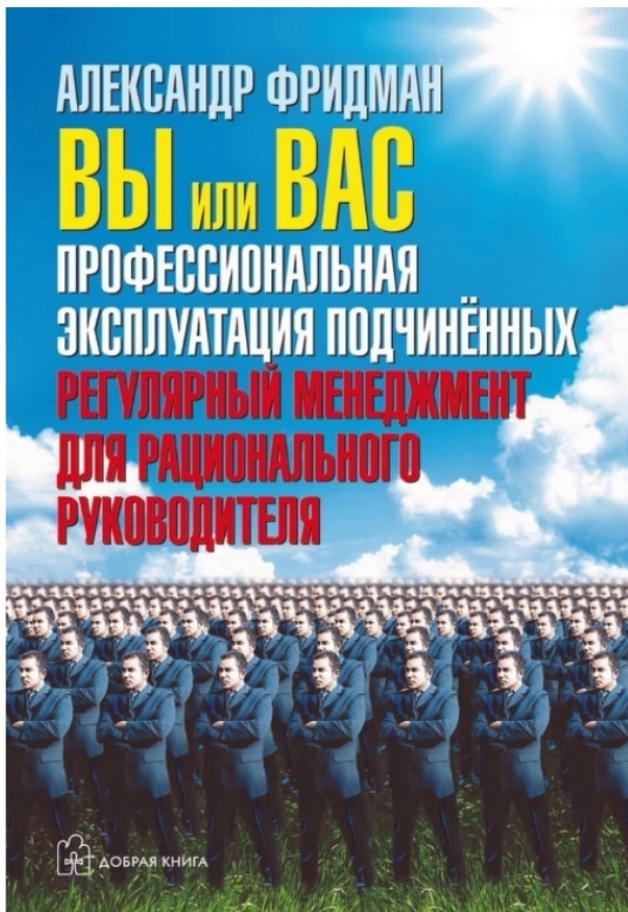
Недостатки: Отсутствуют. Разве что книга могла бы быть короче.

Издатель на русском языке: «Добрая книга»

Время прочтения: 5–8 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 9/10



Многим кажется, что превращение из исполнителя в руководителя является следствием естественного карьерного роста. Но на деле вновь назначенные начальники очень быстро осознают, что их производственных навыков для руководства совершенно недостаточно. Александр Семенович Фридман, один

из лучших консультантов по управлению персоналом и бизнес-тренеров, работающих на постсоветском пространстве, в книге с провокационным названием «Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных» дает практические советы по организации управления, которые пригодятся не только новичкам, но и опытным руководителям.

Многие хотят стать начальниками. Это объяснимо: с высокой должностью ассоциируются власть, независимость, уважение окружающих и материальные блага. И зачастую при назначении учитываются в первую очередь успехи на предыдущем месте. Человек формально становится начальником, у него появляются подчиненные. Но чтобы быть руководителем, по мнению Фридмана, нужно еще уметь ими управлять.

БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ

При получении руководящего статуса меняется сам характер деятельности человека. Его знания и умения как специалиста-профессионала начинают играть значительно меньшую роль, а основной задачей становится не самостоятельное выполнение работы, а организация ее исполнения другими. Именно это автор книги называет «эксплуатацией вверенных человеческих ресурсов». Сотрудники – инструмент работы руководителя, а умение пользоваться инстру-

ментарием – прямой долг любого специалиста.

Для осуществления новых функций вновь назначенным начальникам требуется обзаводиться ранее ненужными управленческими навыками, которые к тому же требуется постоянно развивать. Часто при повышении возникает необходимость перестройки сложившихся отношений с коллегами, а они не всегда готовы видеть босса в недавнем товарище.

Сопrotивление неизбежно, и стоит заранее готовиться к конфронтации, подавлению непокорных. Если не научиться профессионально «эксплуатировать» подчиненных, то в роли «жертвы эксплуатации» быстро окажется новый босс. Основа взаимоотношений между начальником и подчиненными – управление. И только от самого начальника зависит, кто кем будет управлять.

Фридман подробно описывает возможные ошибки, совершение которых с самого начала усложнит превращение новоиспеченного начальника в руководителя. Например, если исходить из того, что все наладится само собой, и направить основные усилия на выполнение работы, а не на управление, то с высокой вероятностью сработает «закон Мерфи»: вместо улучшения все пойдет по худшему из возможных сценариев. А если увлечься вновь обретенными силовыми возможностями, можно только разозлить подчиненных, а то и просто растерять лучших сотрудников.

Изложенные автором варианты последствий «стартовых

ошибок» помогут их избежать тем, кто потрудится прислушаться к добрым советам.

ТАК ЛИ СУХА ТЕОРИЯ?

Экономическая ситуация постоянно усложняется, и вместе с этим возрастают требования к профессиональному уровню руководителя. Работать нужно не много или тяжело, а качественно и эффективно. Теория управления развивается более ста лет, и глупо не использовать готовые наработки, прошедшие испытание практикой.

Впрочем, многие убеждены в том, что теории оторваны от действительности (или как минимум от отечественных реалий). Также распространена уверенность в том, что «мы сами с усами» и способны дойти до всего самостоятельно. Тем более что научный менеджмент не является точной наукой и не универсален. Но на самом деле большинство случающихся событий вполне стандартны и как таковые подлежат описанию и систематизации. А знание закономерностей развития ситуации помогает принимать оптимальные решения значительно быстрее.

Однако из этого не следует, что в книгах по менеджменту найдутся готовые решения на все случаи жизни.

Можно научиться управлению, но собственно управлять за руководителя книга не будет, для этого существует разум. А знания, почерпнутые из книг, подскажут возможные варианты решений и

их потенциальные последствия. Структурированное знание теории дополняет опыт руководителя и упрощает анализ. Понимание принципов, по которым развивается ситуация, – лучший помощник для того, кто хочет развернуть ход событий в свою пользу.

В книге рассматривается огромный массив различных теорий и принципов управления, изложенных легко и доходчиво. Это позволяет заинтересовавшимся каким-то отдельным подходом при желании обратиться к первоисточникам.

РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Из существующих моделей управления Александр Фридман выделяет классический, или регулярный, менеджмент. Альтернативные варианты (директивное управление, манипуляционный, или импровизационный, менеджмент), распространенные в нашей стране, имеют изначально заложенные недостатки, не позволяющие осознанно принять их за основу. Директива исключает инициативу сотрудников (а значит, не дает полностью раскрыть их потенциал). Свобода импровизаций, напротив, дает работникам слишком много воли и основана на излишнем доверии к специалистам. А манипуляционный подход чересчур зависит от манипулятора, его способностей и «длины его рук». В то же время регулярный менеджмент уже по самой своей модели наименее зависит от личностных особенностей участников процесса и, как следствие, наиболее стабилен.

Регулярный менеджмент основан на нескольких основных принципах, соблюдение которых помогает управлять подчиненными максимально эффективно.

– Руководители должны иметь единую понятийную основу, понимать общие базовые принципы, на которых строится управление компанией. И все их действия основываются на одинаково понимаемых подходах к управлению.

– Основные элементы работы подчиненных зафиксированы документально и подлежат контролю, при этом обеспечивая возможность оперативной корректировки процесса для достижения желаемых целей. Инициатива исполнителей – важный, но ни в коем случае не основной ресурс. Все изменения в принципиальных подходах допустимы только по согласованию с руководителем (если отдельно не оговорено иное).

– В рабочих взаимоотношениях все стороны используют заранее известные и одинаково понимаемые правила, об изменении которых подчиненные своевременно оповещаются руководителями.

Иногда, в зависимости от обстоятельств, необходимо привлекать к системе регулярного менеджмента элементы других моделей. Например, в кризис усилить централизацию решений, позаимствовав такой подход у «директивного управления».

УПРАВЛЯТЬ УМЕЛО

Чтобы управлять профессионально, нужно ясно понимать функции и обязанности руководителя.

Фридман выделяет четыре зоны ответственности, присущие любому руководителю. Это управление подчиненными, включающее в себя обеспечение качественного выполнения ими необходимого объема работ. Взаимодействие с компанией: участие в совещаниях, переписка с коллегами и вышестоящими начальниками. Производство результата: деятельность руководителя в качестве высококвалифицированного специалиста. И осмысление, т. е. анализ информации для принятия успешных административных решений.

Баланс времени, которое придется уделять этим четырем зонам, зависит от целого ряда факторов. Например, чем ниже находится руководитель в служебной иерархии, тем больше времени у него будет занимать производство результата.

В области управления подчиненными существует набор обязанностей, которые стоят перед руководителем.

Правильная постановка задач. Для этого необходимо детально обдумать стоящую проблему и сформулировать задание так, чтобы оно стало понятно исполнителю.

Организация выполнения поставленных задач. Требуется выделить приоритеты, выстроить последовательность действий, определить контрольные точки и моменты принятия решений о корректировке хода работ, заложить требуемые ресурсы.

Распределение обязанностей. Каждый подчиненный должен знать «свой маневр».

Обеспечение взаимодействия. Любая совместная деятельность нуждается в медиаторе, который будет контролировать рабочие отношения внутри коллектива.

Формирование отношения к работе. Люди должны быть мотивированы на правильный подход к делам.

Выстраивание межличностных отношений. Руководитель должен быть хорошим психологом-практиком, поддерживать деловую атмосферу внутри коллектива.

Анализ результатов. Его следует проводить публично и регулярно, как обязательную процедуру, чтобы все сотрудники ясно понимали свои недочеты и достижения и имели возможность своевременной корректировки.

Аудит эффективности процессов. Начальник обязан оценивать качество организации работы и вносить в нее требуемые изменения, если ожидаемые результаты не достигнуты.

ЗНАТЬ И УМЕТЬ

Умения квалифицированного руководителя Фридман распределяет на три основные группы: управление своей личной эффективностью, действиями подчиненных и их мышлением.

К первой группе относятся умения вырабатывать и убедительно представлять свои решения, планировать, а также заниматься саморазвитием. Неспособность убедить сотруд-

ников в правильности своих решений уничтожает ценность этих самых решений – они попросту не будут реализованы должным образом. А отсутствие последовательного и непрерывного саморазвития достаточно быстро приведет к дегенерации управленческих функций. Управление поступками подчиненных подразумевает способность руководить группами людей, регламентировать их деятельность, делегировать полномочия, координировать и контролировать работу, своевременно и квалифицированно мотивировать сотрудников. Отсутствие компетентности в любом из этих вопросов не позволит добиться эффективной работы исполнителей.

Знание особенностей группового поведения людей необходимо для организации любой совместной деятельности. Качественные регламенты значительно повышают вероятность хорошего выполнения заданий (а некачественные, в свою очередь, сводят эту вероятность к нулю).

Умение делегировать работу сотрудникам, наиболее подготовленным для ее выполнения, обеспечит руководителю возможность не выполнять ее самостоятельно и освободит время для выполнения прямой задачи – управления. Правильный контроль за деятельностью подчиненных поднимет уровень их ответственности и, как следствие, повысит эффективность работы всей структуры. А развивая умение мотивировать людей, руководитель повышает отдачу от своих сотрудников.

Компетенции, формирующие мышление подчиненных,

сводятся к оперативному лидерству, техникам взаимодействия с людьми и тренерству. Под оперативным лидерством автор книги понимает умение оказывать влияние на подчиненных без использования служебного положения или материальных ресурсов, исключительно путем эмоционального воздействия. Умение общаться с людьми необходимо развивать на профессиональном уровне, не ограничиваясь бытовыми навыками. А способность помочь подчиненным правильно ставить цели и достигать их позволяет добиваться от людей наибольшей отдачи.

«Вы или вас» Александра Фридмана – остроумная и полезная книга, приятно выделяющаяся среди потока русскоязычной бизнес-литературы оригинальной подачей идей, а также хорошим слогом и широким кругозором автора. Ее чтение доставляет удовольствие, заставляет задуматься и предлагает разумные и практичные решения, направленные на повышение качества управления и развитие навыков осознанного руководства людьми.

Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует

Ицхак Адизес

Оригинальное название: The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It.

Достоинства: Оригинальная и хорошо изложенная концепция современного лидерства и создания управленческих команд.

Недостатки: Слишком много самолюбования автора, нуждается в технологии практического применения.

Издатель на русском языке: «Альпина Паблишер»

Время прочтения: 3–6 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 9/10

Ицхак Калдерон Адизес

ИДЕАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

ПОЧЕМУ ИМ НЕЛЬЗЯ СТАТЬ
И ЧТО ИЗ ЭТОГО СЛЕДУЕТ

 альпина
PUBLISHING

Человечество всю свою историю стремилось к идеалу, и недостижимость этой цели делает ее еще более желанной. Но если в художественном творчестве попытки добиться невозможного рожают шедевры, то в бизнесе, сфере, ощутимо более практической, они ведут к неэффективному расходованию времени и ресурсов. К подобным попыткам Ицхак Калдерон

Адизес, ведущий мировой эксперт в области менеджмента, основатель и директор «Института Адизеса», относит поиск идеального менеджера.

Не ограничиваясь констатацией фактов и критикой современных бизнес-школ, доктор Адизес предлагает решать проблему путем создания взаимодополняющей команды, совместно реализующей весь комплекс функций, исполнение которых мы хотели бы получить от идеального менеджера. О популярности предлагаемого метода говорит то, что книга Адизеса «Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует» вышла в этом году на русском языке восьмым изданием.

ОХОТА НА ЕДИНОРОГА ОТМЕНЯЕТСЯ

В своей теории Адизес исходит из того, что основной задачей, решаемой в процессе управления, является формирование результативного и эффективного предприятия, которое сохранит эти свойства и в будущем. Для достижения поставленной цели организации нужен определенный набор одновременно выполняемых функций, правильный баланс которых обеспечивает успешность менеджмента.

В результате проведенного анализа доктор Адизес пришел к формуле, которую он называет «код РАЕИ». В этом коде «Р» – это Producing, Производство результата; «А» – Administrating, Администрирование; «Е» – Entrepreneuring, Предпринимательство, или Генерация идей;

«I» – Integrating, Интеграция. Если предприятие выдает результат, удовлетворяя потребности своих клиентов (P), и грамотно организовано (A), то оно обеспечивает решение текущих задач. А если оно к тому же думает о своем развитии (E) и заботится о формировании в компании стимулирующей атмосферы (I), то и будущее фирмы также обеспечено.

По мнению Адизеса, исполнение всех этих четырех функций необходимо и достаточно для успешного управления любой организацией, а утрата одной из них неизбежно приводит к неправильному менеджменту.

Однако четыре функции если не взаимоисключающи, то плохо совместимы в один момент времени. Например, Производство требует быстрой отдачи, а Предпринимательство работает на перспективу. Это конфликтующие функции, и таких конфликтов множество. Сказочный единорог многих теорий управления, «идеальный руководитель», как и «идеальный газ» в физике, в реальности оказывается невозможен. Ведь при исполнении всех четырех функций одним человеком часть из них будет подавлена. Но трагедии нет: автор предлагает простое и разумное решение.

УПРАВЛЕНИЕ СО СТИЛЕМ

Адизес упорядочивает стили управления, присущие руководителям с одной доминантной функцией, а также патологические проявления тех же стилей – когда функция не доминантная, а единственная.

1. Производитель (Paei: Адизес в предлагаемом им коде обозначает доминанту заглавной буквой) – это менеджер, который успешен в производстве устраивающего клиентов продукта и удовлетворительно выполняет три остальные функции. Он грамотный управленец, нацеленный на результат. Вариант неправильного менеджмента, при котором у руководителя действует только P-функция, автор называет «Герой-одиночка» (P–). Это менеджер-трудоголик, неспособный делегировать полномочия и организовывать работу, не любящий рисковать, не формирующий команду – он слишком занят производством. Результаты очевидны.

2. Администратор (pAei) – управленец, который не производит продукт, но обслуживает тех, кто этот продукт производит. Это менеджер с линейным и рациональным складом ума, въедливый аналитик с потребностью контролировать ситуацию. Неправильная версия Администратора – «Бюрократ» (-A–). Здесь все понятно и так: это любимый персонаж советской сатиры, начальник, который заиклен на дисциплине и порядке, при этом игнорирующий свои истинные задачи.

3. Предприниматель, или Генератор идей (paEi), – человек с воображением, с мечтой, при этом готовый рисковать ради этой мечты. И в то же время достаточно рациональный, чтобы быть способным трансформировать мечту в реальность. Плохой вариант Предпринимателя – «Поджигатель» (-E-), также наверняка всем знакомый типаж. Мас-

штабный, гиперактивный, парящий орлом над мелкими реалиями жизни, не слушающий окружающих, игнорирующий детали... Полет таких «орлов» редко бывает долгим.

Интегратор (раеI) – менеджер, способный объединить и сплотить людей. Именно человек с выраженной I-функцией становится лидером. Более того, даже если менеджер успешен в двух или даже трех функциях (РАеi, рАЕi, РАЕi), без выраженной I-функции ему хорошим лидером не стать. Экстремальная версия Интегратора – «Горячий сторонник» (–I), во всем стремящийся к консенсусу. Это политик, не заинтересованный ни в чем, кроме условных «перевыборов», деструктивная сила на любом предприятии.

Ни один из представленных выше типажей не сможет в одиночку успешно руководить организацией. Необходимо создание команды, каждый член которой является воплощением как минимум одной из необходимых функций и на приемлемом уровне способен выполнять остальные.

КОМАНДНАЯ ИГРА

Такую команду Адизес называет взаимодополняющей, включающей в себя носителей разных стилей. Они компенсируют недостатки друг друга, действуя заодно. При этом важно уточнить, что в команде не должно быть ни одного человека с прочерком в РАЕI-коде.

Ведь менеджер из взаимодополняющей команды обязан обладать хотя бы минимумом знаний и

умений для удовлетворительного исполнения любой управленческой функции. Только тогда он сможет оценить и принять тех, кто выполняет некоторые из этих функций лучше него.

И у команды должен быть признанный лидер, сильный Интегратор, обладающий способностью ее объединить.

Состав эффективной команды может варьироваться. Например, при создании команды из трех человек возможна хорошая комбинация, при которой все трое будут интеграторами и отлично справляться еще с одной функцией, то есть каждый будет потенциальным лидером. Понятно, что даже самая идеальная взаимодополняющая команда не может управлять без конфликтов. Но в атмосфере взаимного доверия и уважения конфликт не разрушает, а позволяет его участникам развиваться.

КОНТАКТ И КОНФЛИКТ

Для прогнозирования возможных конфликтов Адизес предлагает схему, отражающую стили принятия решений менеджерами разных типов.

По скорости принятия решений Производитель и Предприниматель явно превосходят Администратора и Интегратора. При этом приоритетным для первых будет результат, а для вторых – процесс. В то же время для Производителя и Администратора характерны сфокусированность на деталях и структурированное мышление, а для Предпринимателя и Интегратора,

напротив, глобальный фокус и неструктурированность мысли.

Администратор и Предприниматель обречены на конфликт. Точно такая же ситуация у Производителя и Интегратора. У этих типов совершенно разные алгоритмы принятия решения.

Да что там, они по-разному понимают одни и те же слова! Например, слово «нет» для Производителя и Предпринимателя означает «нет», а для Интегратора и Администратора – «возможно». В то время как слово «да» для Производителя и Администратора означает «да», а для Предпринимателя и Интегратора – «может быть». У них разная манера проявления эмоций. У них разное восприятие соотношения желаемого, требуемого и реального.

А раз конфликт неизбежен, нужно сделать его конструктивным и использовать для развития команды. Мы должны помнить, что коллега – не тот, кто с нами согласен. Это тот, кто с нами спорит и при этом нами уважаем.

Создать взаимодополняющую команду, действующую в атмосфере взаимного доверия и уважения под руководством умелого лидера, – не самая простая задача. Но, решив ее, можно обрести того самого «идеального руководителя» из названия книги, пусть и коллегиального.

АТМОСФЕРА ДОВЕРИЯ И УВАЖЕНИЯ

Перед менеджментом стоят задачи приучить сотрудников

уважать чужое мнение и осознать общность их интересов в долгосрочной перспективе, несмотря на возможные конфликты в текущий момент. Обеспечить решение таких задач возможно, только создав соответствующую атмосферу внутри компании, на уровне ценностных установок организации.

Адизес выделяет четыре категории факторов, определяющих возможность формирования в организации атмосферы доверия и уважения.

1. Человеческий фактор. В компании нужны в первую очередь люди, которые внушают доверие и оказывают уважение. В большинстве случаев от людей, неспособных на это, необходимо срочно избавляться или, как в шутку советует Адизес, одарять ими конкурентов. Даже если речь идет о блестящем специалисте, он ни в коем случае не может быть менеджером – только изолированным поставщиком специальных знаний.

2. Процесс выработки совместных решений, эффективная коммуникация. Для успешного менеджмента необходимо понимать истинный смысл того, что говорят окружающие, и ясно выражать собственные мысли.

3. Организационная структура. Именно она определяет подход к распределению ответственности, полномочий и вознаграждений. Необходимо установить такой порядок, при котором краткосрочные задачи отделены от долгосрочных, иначе последним никогда не будет уделяться должное внимание. Это необходимо, чтобы организация была эф-

фективной как в ближайшей, так и долговременной перспективе. Структура должна позволять людям согласовать собственные интересы с интересами максимально широкой группы сотрудников. Менеджеры с конфликтующими интересами, которые не учитывают, что в итоге может проиграть вся организация, будут постоянно мешать друг другу.

4. Единые взгляды и ценности. Они обеспечивают интеграцию внутри компании, придают смысл ее существованию и обеспечивают преемственность власти. Таким образом, в формировании доверительной обстановки важнейшую роль играют лидеры с ярко выраженной I-функцией, хорошие интеграторы. Подбирая подходящих людей, обучаясь сами и обучая своих коллег проводить совещания и принимать решения в атмосфере взаимного уважения, эти лидеры создают в организации соответствующую культуру. Они обеспечивают правильное распределение обязанностей, полномочий и вознаграждений и заботятся о выработке единых взглядов и ценностей.

ХОРОШИЙ ЛИДЕР

Основываясь на опыте работы с множеством руководителей по всему миру, Адизес сформулировал перечень свойств, присущих большинству хороших лидеров.

1. Лидер способен действовать сознательно и в то же время осознанно: он понимает, что делает, а также представляет

последствия своих действий и осознает их значение.

2. Хороший лидер обладает разносторонними способностями: в его РАЕI-коде отсутствуют прочерки. Лидер с прочерками обречен на неправильное управление, поскольку имеет пробелы в необходимых знаниях.

3. Лидер знает и принимает свои сильные и слабые стороны, а также свою уникальность. Адекватность – неотъемлемое свойство любого лидера.

4. Лидер способен признать и оценить сильные и слабые стороны других людей. Это тоже составляющая адекватности.

5. Лидер умеет сохранять спокойствие в сложной ситуации. Чтобы стать хорошим лидером, нужно уметь сдерживаться, когда вспыхивает конфликт, и возражать, не обижая. Никогда нельзя относиться к своему противнику неуважительно.

6. Лидер создает условия, в которых конфликт разрешается в атмосфере взаимного доверия и уважения, становится средством обучения. Обязанность лидера – обуздать конфликт и придать ему конструктивный характер.

Эта книга великолепна – в коротком обзоре мне не удалось охватить даже небольшую часть изложенных в ней мыслей. Она написана простым и ясным языком и изобилует умными советами и примерами из широчайшей личной практики доктора Адизеса. Книга принесет практическую пользу

как руководителям, которые обдумывают реструктуризацию компании, так и менеджерам среднего звена, ищущим контакт с коллегами, и даже рядовым сотрудникам, которые не собираются оставаться таковыми всегда.

Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом

Джон Уитмор

Оригинальное название: Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose – The Principles and Practice of Coaching and Leadership.

Достоинства: Учебник для коучей, который может быть интересен каждому.

Недостатки: Изменения и дополнения поздних изданий разбалансировали структуру книги.

Издатель на русском языке: «Альпина Паблицер»

Время прочтения: 4–5 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 8,5/10

КНИГА ПО КОУЧИНГУ №1 ПРОДАНО БОЛЕЕ 500 000 ЭКЗЕМПЛЯРОВ

Нужно смотреть не только на достигнутые результаты, но и на потенциал. Каждый ваш сотрудник может работать во много раз эффективнее.

Джон Уитмор

ВНУТРЕННЯЯ СИЛА ЛИДЕРА



Коучинг как метод
управления персоналом

 альпина
ПАБЛИШЕР

Спорт и бизнес объединяют не только стремление к первенству любой ценой, склонность к нарушению правил (пока никто не видит) и заоблачные доходы не всегда самых эффективных «звезд». В своей книге-бестселлере «Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом» знаменитый британский автогонщик и бизнес-коуч, баронет сэр Джон Уитмор объясняет, как важно для руководителя стать хорошим тренером.

Заголовок книги может ввести в заблуждение. В оригинале она называется Coaching for Performance (что можно перевести как «Коучинг ради эффективности»), и под внутренней силой лидера подразумевается его способность раскрыть и развить потенциал своих сотрудников.

СТАТЬ ТРЕНЕРОМ

Отличить хорошего педагога от посредственного, если знание предмета у них примерно одинаковое, несложно. Средний преподаватель «читает» свой курс, а затем на практических занятиях проверяет, насколько подробно слушатели запомнили его лекции. Хороший преподаватель стремится вовлечь аудиторию через непосредственное включение в общение. И речь здесь не о формальных риторических вопросах, на которые сам лектор обычно и отвечает, а о после-

довательном стимулировании заинтересованности публики. Именно педагоги, умеющие создавать диалог со слушателем, заставляющие их думать, обычно становятся «любимыми учителями», которых вспоминают добрым словом десятилетия спустя. И лучшим комплиментом таким учителям становится фраза: «Он привил мне любовь к своему предмету».

Здесь нужно оговориться. Поддерживать уже существующий интерес к теме вполне возможно и через лекции, но, чтобы вызвать его, необходимо обладать целым набором редких талантов, в частности артистизмом и даром рассказчика. Лекторы-артисты встречаются, и вы наверняка сами сразу же вспомните несколько имен, но обычно они быстро становятся высокооплачиваемыми гастролерами и «собирают стадионы». Для повседневной работы необходимо применять методы, не требующие врожденных способностей.

Уитмор определяет коучинг как помощь в достижении максимальной эффективности через раскрытие потенциала человека. Это не обучение в буквальном смысле слова, а стимулирование к развитию. И чтобы стать коучем, не нужно иметь особого таланта – это умение, которое можно освоить.

ПОМОЧЬ ПОНЯТЬ

Главными составляющими коучинга Уитмор считает формирование осознанности и ответственности.

Осознанность – это умение совершенствоваться без при-

нуждения, благодаря ясному пониманию необходимости становится лучше. Это понимание часто приходит слишком поздно. Большинству в юности родители говорят что-то вроде: «Ты сам должен понимать, что тебе нужно учиться», но действительно сознают это, а тем более принимают к действию совсем немногие.

Для того чтобы пробудить осознанность, требуется повышать уверенность человека в собственных силах, в его способности развиваться. В ходе коучинга ученик должен учиться полагаться на себя. Постепенно он сможет сам поддерживать у себя необходимый уровень осознанности. Самообучение со временем становится привычкой.

Умение и готовность брать на себя ответственность – еще одно важнейшее свойство, которое можно развивать с помощью коучинга. В основе выработки ответственности лежит предоставление ученику возможности самостоятельно принимать решения, делать выбор. До тех пор, пока исполнитель ограничивается выполнением полученных директив, он неизбежно возлагает ответственность на того, кто дал ему эти указания. И от того, что вы десять раз скажете человеку, что он за что-то отвечает, он не станет более ответственным. В случае провала он будет испытывать чувство вины, страх, но ответственность возникает только вследствие принятия самостоятельного решения.

В бизнесе, как и во многих видах спорта, по мнению ав-

тора книги, состояние ума имеет важнейшее значение. Бесспорно, не имея соответствующей подготовки, участвовать в состязаниях бессмысленно. Но если подготовка участников сопоставима, разум играет решающую роль. И задача коуча – помогать уму обучаемого прийти в нужное состояние, пробудить в нем осознанность и ответственность.

Для этого коуч должен обладать определенным набором качеств – терпением, объективностью, готовностью поддерживать, способностью к сопереживанию, видимой заинтересованностью в людях, умением слушать и понимать, высоким уровнем самоосознанности, вниманием и наблюдательностью.

ПРАВИЛЬНО СТАВИТЬ ВОПРОСЫ

По мнению Уитмора, в процессе коучинга важно ставить перед обучаемым правильные вопросы, которые помогут вызвать активное, сконцентрированное мышление. Закрытые вопросы, которые предполагают однозначный односложный ответ, для этого не подходят. Ответы «да» или «нет» не подразумевают дальнейшего изучения проблемы и не требуют размышлений.

Открытые вопросы, требующие описательного ответа, напротив, пробуждают осознанность, заставляя думать. Такие вопросы зачастую начинаются словами, побуждающими собирать и анализировать факты, такими как «кто?», «что?» или «где?».

Автор рекомендует начинать с общих вопросов, постепенно сжимая охват и концентрируясь на деталях. Коуч должен по мере обсуждения заглядывать все глубже, вовлекая подопечного в рассуждение, чтобы его сознанию открывались все новые важные детали.

Не стоит прибегать к наводящим вопросам, это неуважительно по отношению к ученику. Если обучаемый чувствует, что вы сомневаетесь в возможностях его интеллекта, он может и сам начать в них сомневаться.

Следует внимательно слушать ответы подопечного и строить беседу согласно его логике мышления, а не опираться на заранее подготовленную схему. Если потерять нить размышлений ученика, то для него строй мыслей будет нарушен, и осознанность не придет. Кроме того, все любят, когда их внимательно слушают. И расстраиваются, если замечают невнимание к своим словам.

Никогда нельзя забывать подводить промежуточные итоги, если, по вашему мнению, какой-то этап пройден. Это возможность перепроверить и подтвердить взаимопонимание или откорректировать возникшие разногласия, которые могут быть и неявными. А кроме того, еще и повод получить дополнительную обратную связь.

СПРАШИВАТЬ В ПРАВИЛЬНОМ ПОРЯДКЕ

Уитмор утверждает, что последовательность вопросов при обсуждении должна соответствовать

четырем стадиям. Это Цели (Goals), Реальность (Reality), Варианты выбора (Options) и Решение (Will). В оригинале заглавные буквы названий этих стадий образуют аббревиатуру GROW (РОСТ), которая активно используется в литературе по коучингу по всему миру.

К сожалению, склонность англоязычных авторов придумывать красивые значимые аббревиатуры создает трудности для переводчиков, и в данном случае разрешить эту трудность не удалось. В результате в русском издании встречаются как дословный перевод авторских наименований стадий, так и надуманные аналоги, подходящие для образования слова РОСТ. Это несколько осложняет чтение, но не является критичным.

Говоря о коучинге, важно понимать, что речь идет не об уроке в буквальном смысле слова, и он не должен восприниматься обучаемым как урок. Это производственный процесс, в ходе которого руководитель помогает работнику развиваться и лучше реализовывать свой потенциал.

Итак, первое, с чего начинается коучинг, – постановка цели. Цели бывают двух видов – конечные и промежуточные, и определить нужно и те и другие.

Конечные цели – это те самые BHAGs (Big Hairy Audacious Goals – Большие Страшные Дерзкие Цели) из книги Джима Коллинза и Джерри Порраса «Построенные навечно», мотиватор, вызов, который хочется принять. Но проме-

жуточные цели, которых надо достичь на пути к сияющим высотам, не менее важны.

Уитмор достаточно подробно описывает основные характеристики правильно выбранных целей. Они должны быть понятны, реалистичны, измеримы, важны, позитивны, амбициозны, уместны, разделяемы всеми участниками процесса и морально оправданны.

Вторая стадия – определение реального положения вещей. Может показаться, что эта стадия должна быть первой, но на самом деле именно цели диктуют направление обсуждения реальности. Реальность как таковая безгранична, и в ее осмыслении легко можно утонуть. Честная оценка реальности окажет неоценимую помощь на следующей стадии обучения.

Третий этап коучинга – обсуждение возможных вариантов выбора. На этой стадии важно отойти от пессимистического мировосприятия, ограничивающего креативные способности. Всегда есть ограничения – финансовые, политические, временные, да и просто физические. Задача тренера – научить поиску способов обходить эти ограничения. По результатам обсуждения составляется список возможностей, в котором учтены все возможные варианты.

Наконец, наступает четвертая стадия – принятие решения. Здесь от коуча требуется задавать вопросы, которые будут стимулировать рациональный выбор, основанный на сопоставлении достоинств и недостатков выработанных вари-

антов. Например, стоит уточнить, когда планируется реализация выбранного решения, насколько оно соответствует выбранным целям, какие возможны проблемы и какая потребуется помощь со стороны.

Итогом цикла коучинга является оформленный план действий, осознанный, полностью понятный подопечному и вызывающий чувство ответственности за его реализацию.

РАБОТАТЬ С КОМАНДОЙ

Для коучинга команды Уитмор предлагает перечень подходов, которые помогут развить ее совместные возможности.

Полезно внутри команды обсуждать общие цели, независимо от того, какие глобальные задачи перед ней стоят и насколько точно они сформулированы. Всегда есть шанс уточнить детали и методы реализации. При этом каждый член группы должен высказать собственное мнение и определить личную цель, входящую в общую цель команды.

Нужно совместно составить базовые принципы деятельности, которые будут приемлемы для всех и согласованы при всеобщем участии.

Следует выделять время для обсуждения развития группы.

Важно организовывать совместные занятия для освоения новых навыков. Классический тимбилдинг также помогает повышению осознанности действий команды.

И очень большую роль в групповом коучинге играет лич-

ный пример руководителя. Начальник является ролевой моделью для подчиненного, ему будут подражать, и лучше, если пример будет положительным.

Одним из главных преимуществ коучинга перед другими видами обучения является возможность повышения производительности сотрудников без отрыва от производства и потери времени. При этом в ходе занятий лидер начинает гораздо лучше понимать потенциал своих сотрудников и в результате использовать их намного более эффективно. А поскольку результатом коучинга является повышение осознанности и ответственности, руководителю будет требоваться намного меньше времени и сил на управление – вступит в дело самомотивация персонала. Если при этом учесть, что коучинг практически не требует дополнительных затрат, то необходимость немедленно приступить к занятиям станет очевидной.

«Внутренняя сила лидера» – полезное чтение для тех, кто считает необходимым или вынужден силой обстоятельств обучать и/или обучаться. Практически это учебник для коучей, а тренерские навыки могут пригодиться каждому.

Руководители смогут лучше понять, как им следует общаться с подчиненными, которых они хотят развивать. Рядовые сотрудники научатся правильно реагировать на поведение начальника, направленное на их совершенствование. Родители осознают, что от них требуется для того, чтобы помочь детям стать лучшими. И даже профессиональные

преподаватели могут развить свои навыки взаимодействия с аудиторией, если воспользуются советами Джона Уитмора.

Обращаю ваше внимание на то, что за пределами обзора осталась значительная часть книги, в том числе подробное описание практики коучинга и разделы, не связанные с темой коучинга напрямую, но не менее интересные, – к примеру, обсуждение вопросов духовного интеллекта, трансперсональной психологии, ответственности лидера.

У книги есть свои недостатки, вызванные, по-видимому, ее многократной переработкой, – это четвертая редакция, и можно предположить, что именно позднейшие расширения и дополнения заметно разбалансируют структуру изложения.

Но достоинств у работы Уитмора несопоставимо больше, не случайно она переведена на десятки языков, а суммарный тираж составляет свыше полумиллиона экземпляров. Предлагаемые подходы на практике помогут повысить эффективность работы, причем как сотрудников, так и руководителей-тренеров, а значит, и компании в целом.

Стратегия жизни

Клейтон Кристенсен, Джеймс Оллворт и Карен Диллон

Оригинальное название: How Will You Measure Your Life?

Достоинства: Кристенсен помогает понять, что именно на самом деле важно и как это следует учитывать при ведении бизнеса.

Недостатки: Эта книга скорее о жизненной философии, чем о бизнесе.

Издатель на русском языке: «Альпина Паблишер»

Время прочтения: 4–6 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 10/10

Клейтон КРИСТЕНСЕН

СТРАТЕГИЯ ЖИЗНИ

Это одна из самых
значимых книг о личной
философии XXI века.

Forbes



Понимание того, как нацеленность на счастье помогает сделать успешной не только личную, но и деловую жизнь человека, приходит не сразу. Когда в 2010 году популярный писатель, ученый-экономист и мыслитель Клейтон Кристенсен узнал, что тяжело бо-

лен, он решил поделиться с людьми своими мыслями о том, что считал самым важным. Так возникла книга «Стратегия жизни», созданная в соавторстве с Джеймсом Оллвортом и Карен Диллон, – учебник счастья.

Кристенсен окончил Гарвардскую школу бизнеса, в которой существует традиция систематических, раз в пять лет, встреч выпускников. На первой встрече присутствовало подавляющее большинство бывших студентов. Дела у них шли прекрасно: карьера развивалась стремительно, семьи и дети обещали счастье, мир и покой. Но всего через пять лет ситуация начала меняться к худшему, и с каждой пятилеткой все становилось только мрачнее. Многие успели развестись не по одному разу, взаимопонимание с детьми отсутствовало, работа переставала доставлять радость. Более того, некоторые успели даже сесть в тюрьму по обвинению как в уголовных, так и экономических преступлениях. К моменту окончания Гарварда это были достойные и порядочные люди, мысли о том, что они будут проводить жизнь в бракоразводных процессах или сидеть в тюрьме за торговлю инсайдерской информацией, даже не приходили к ним в головы. Впереди ждало счастливое будущее, но что-то пошло не так.

Принимая принципиальные жизненные решения, по мнению автора книги, следует задаться вопросом: что мне нужно делать, чтобы карьера принесла успех и

радость, а отношения с близкими и друзьями дарили счастье? Существует целый ряд теорий, позволяющих спрогнозировать последствия наших действий, и эти теории масштабируются как на организации, так и на отдельных людей, позволяя выстроить стратегию их жизни.

Клейтон Кристенсен подробно рассматривает некоторые из этих теорий.

СЧАСТЬЕ В ДЕЛАХ

Выбирая себе работу, направление карьерного роста, люди зачастую руководствуются своими представлениями о рыночной конъюнктуре. Однако нет ничего более переменчивого, чем рынок. Свидетельство тому – бесчисленные резюме, заполняющие рекрутинговые сайты и биржи труда. Нет никаких сомнений, что любой квалифицированный специалист легко найдет себе достойную работу. Но чтобы стать высокооплачиваемым специалистом, мало выбрать сферу деятельности и получить соответствующий диплом. Нужно иметь способности и получать от работы удовольствие.

Стив Джобс говорил: «Единственный способ совершать великие дела – любить то, что вы делаете». Цель работы – радость, та самая «радость труда», тогда это будет эффективная и, как следствие, достойно оплачиваемая работа. А безрадостная работа – это рабский труд, который по определению не может быть эффективным и выгоден только в том

случае, если расходы на него, в том числе на зарплату, минимальны.

Чтобы понять, какая работа принесет наибольшее удовлетворение, нужно разобраться в мотивах, которые движут работником. Существует несколько основных теорий мотивации. Одна из них, чрезвычайно популярная в России, – теория поощрений. Она сводится к простому тезису: если хочешь от человека что-то получить, надо ему заплатить. Это кажется очевидным, ведь если не заплатить, то работать человек не будет. Но причинно-следственная связь несколько иная. Хотя без зарплаты результата не дождешься (если, конечно, речь не о благотворительности), факт оплаты совершенно не гарантирует выполнения поставленной задачи. Вывод, который делают поклонники «теории поощрений», – значит, надо повысить зарплату или применить иные материальные стимулы: предоставить кабинет побольше, должность с названием позвучнее... Но практика показывает, что этот подход срabатывает далеко не всегда и практически никогда не действует достаточно долго. Люди очень быстро привыкают к материальным благам, начинают воспринимать их как должное и снова перестают полноценно работать.

Кристенсен предлагает руководствоваться альтернативной теорией, сформулированной исследователем мотивации Фредериком Герцбергом. В ее основе – идея о том, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой – это не противоположности, а два совершенно отдельных критерия.

Неудовлетворенность работой возникает как следствие отсутствия так называемых «гигиенических факторов». К ним относятся: достойная оплата, комфортные условия труда, серьезное отношение к технике безопасности, статус. Все это очень важные, необходимые качества работы. Но противоположность неудовлетворенности работой – вовсе не удовлетворенность ею, а отсутствие неудовлетворенности.

То есть такую работу не будут ненавидеть, но для любви этого недостаточно.

Чтобы работа приносила счастье, требуется другая группа факторов: «мотиваторы». К ним относятся: интересность выполняемой работы, оценка успехов, ответственность, шанс для личного развития, перспектива роста.

Вовлеченность в свое дело, возможность подняться над собой, понимание того, что тебя действительно ценят, твоя работа важна и от нее в компании зависит очень многое, – вот от чего на самом деле зависит удовлетворение работника.

Есть поговорка: «Найди себе дело по душе, и тебе больше не придется трудиться». Тот, кто занят любимым делом и считает его самым важным, вкладывает в работу всего себя и в итоге оказывается наиболее ценным и ценимым работником.

Но понимание того, к чему нужно стремиться, далеко не

всегда и не сразу приводит к достижению поставленной цели. Работа мечты не ждет вас на бирже труда, и даже в самой подходящей для вас организации должность, созданная как будто специально для вас, может быть занята кем-то другим. В жизни, в отличие от плоскости ученической тетради, кратчайший маршрут между двумя точками – вами и вашей жизненной целью – редко прокладывается по прямой.

И здесь крайне важно заранее продумать жизненный план, а затем умело сочетать следование ему и грамотное использование внезапно открывающихся вероятностей.

Это вовсе не означает, что надо хвататься за каждую вновь появляющуюся возможность: так можно всю жизнь провести, прыгая от одного шанса к другому. Для оценки перспектив Кристенсен советует задать себе вопрос: «Какие предположения должны сбыться, чтобы эта работа оказалась именно той, которая мне нужна?» Из получившегося списка нужно отделить те предположения, реализация которых зависит только от вас (например, «показать себя с наилучшей стороны»), и проанализировать вероятность того, что оставшиеся пункты также могут сбыться, при этом руководствуясь имеющейся информацией о компании и здравым смыслом. Если вероятность окажется достаточно высока, стоит попробовать, а если нет – лучше не терять времени зря.

Для реализации сформированной жизненной стратегии критически важно правильно распределить

свои ресурсы – в данном случае это время, силы, талант. То, как человек распоряжается отведенными ему ресурсами, определяет, достигнет ли он удовлетворения от жизни.

Например, если направить все имеющееся время на работу, в ущерб чтению книг, общению с друзьями и воспитанию детей, то может оказаться, что эти инвестиции принесут доход (буквально), но при этом оставят вас в одиночестве. Счастливая жизнь – это сбалансированная жизнь, в которой сочетаются работа и отдых, удовольствия и выполнение обязанностей.

СЧАСТЬЕ В ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ

В какой-то момент может показаться, что в личной жизни все идет хорошо. Возникает впечатление, что можно сэкономить время, перенаправив его из дома на выстраивание карьеры. Но, как ни парадоксально, именно в этот период необходимо инвестировать максимум ресурсов в создание надежной семьи и близкой дружбы. Потому что, когда в этой сфере жизни начнутся большие проблемы, исправлять что-либо будет, скорее всего, уже поздно.

Например, в молодости кажется, что, пока дети еще маленькие, они требуют меньше внимания и можно уделять максимум времени работе, чтобы, когда они подрастут, вы уже крепко встали на ноги и спокойно проводили время с ними. Но это совершенно ложный

посыл: восприятие родителей складывается у детей в первые годы жизни, и когда вы наконец будете готовы потратить время и помочь ребенку с домашним заданием, ему это может оказаться совершенно не нужно или, что будет особенно обидно, не нужно именно от вас.

С возрастом друзей становится все меньше, духовная близость студенческих лет постепенно сменяется приятельством с коллегами или деловыми знакомствами. Начав экономить время, расходуемое на друзей, мы сокращаем объем общения и постепенно теряем общие темы, пока внезапно не осознаем, что нам с ними толком не о чем говорить. Нельзя забывать, что за редчайшими исключениями с определенного возраста новых настоящих друзей уже не найти, а потребоваться они могут на любом этапе жизни, даже если мы и не понимаем, насколько их не хватает.

Человеческие отношения – тяжелая работа, требующая сил и средств, но это вложения в собственную счастливую жизнь.

Жена будет с пониманием относиться к тому, что вы днюете и ночуете на работе, зарабатывая себе репутацию и деньги. Но через какое-то время, в течение которого она будет общаться с вами сквозь сон, вы превратитесь для нее в источник денег, и только. Любовь, если ее не подпитывать, умирает.

Заработать кучу денег только для того, чтобы обнаружить,

что их придется тратить на оплату людей, готовых с вами общаться, потому что всех тех, кто готов был это делать по велению души, вы растеряли, а внимание детей остается покупать обещаниями наследства, – страшноватая перспектива, и лучше заранее побеспокоиться о том, чтобы этого избежать.

Все нормальные люди стремятся к тому, чтобы их близкие были счастливы, но далеко не все понимают, что от них для этого требуется. Кристенсен предлагает подойти к личным отношениям как к работе, для которой вас нанимают, и, исходя из этого, проанализировать, что из того, что вы можете предложить, действительно важно для ваших родных.

Обретение счастья – это не только обнаружение тех, кто сделает счастливым вас, но и тех, кого сделаете счастливым вы. Любовь – дорога с двухсторонним движением. Ради нее обеим сторонам приходится чем-то жертвовать, и надо быть к этому готовыми.

Каждому родителю хочется, чтобы у него были отлично воспитанные дети, которые любят и уважают маму и папу, охотно проводят с ними время и вызывают заслуженную гордость своими достижениями. Создать такую семью в реальности очень непросто, и нужно с самых ранних лет заниматься формированием аналога корпоративной культуры – семейной культуры. По определению профессора Эдгара Шейна, эксперта в этой области, культура – это порядок совместной деятельности для достижения общих целей, который ре-

ализуется так часто, что это происходит автоматически, инстинктивно. В семье, по мнению Кристенсена, должны быть четкие представления о том, как поступают ее члены, что они ценят, а что для них неприемлемо. Тогда и в непредвиденных ситуациях дети будут действовать по заложенным алгоритмам, тем самым давая вам повод для гордости.

Особое внимание в книге уделено очень важной теме, которая особенно актуальна для российского рынка. Это борьба с соблазном «только разок» отступить от правил, резко сократив издержки... и при этом подвергнуться риску лишиться свободы.

Цена нечестных действий, которые совершаются однократно, кажется обманчиво низкой, но только до тех пор, пока не оказывается, что платить все равно придется полную стоимость. Всякий раз, когда человек нарушает закон и ему это сходит с рук, провоцирует его на повторение проступка, а каждое повторение увеличивает вероятность того, что он будет пойман, а его жизнь – разрушена.

Существует множество книг о том, как важно испытывать счастье от того, что ты делаешь, и среди них такие достойные, как «Поток» Михая Чиксентмихайи или «Человек в поисках смысла» Виктора Франкла. Но даже в этом ряду «Стратегия жизни» выделяется своей простотой, доступностью и в то же время исключительной насыщенностью. Клейтон Кристенсен пишет о вещах, которые необходимо ясно осознавать каждому человеку, независимо от его возраста,

статуса или положения. Фактически это книга о смысле жизни, о том, как провести ее так, «чтобы не было мучительно стыдно за бесцельно прожитые годы», но при этом вовсе не «философская», а, напротив, более чем практическая. И она действительно может помочь вам изменить жизнь к лучшему.

Раздел II

Организационное развитие

Ошибки на миллион долларов

Павел Анненков

Оригинальное название: Ошибки на миллион долларов.

Достоинства: Обязательное чтение как для начинающих бизнесменов, так и для опытных предпринимателей.

Недостатки: Очевидные недостатки отсутствуют.

Издатель на русском языке: «ЭКСМО»

Время прочтения: 4–6 часов

Уровень: Базовый

Оценка: 9,5/10

Павел Анненков **БИЗНЕС**
шаг за шагом

предприниматель
11 лет в собственном бизнесе
создалец нескольких успешных компаний
в области производства, торговли и дизайна –
лидеров в своих отраслях



ОШИБКИ НА МИЛЛИОН \$

40 ОСНОВНЫХ ОШИБОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ,
КОТОРЫХ ВЫ МОЖЕТЕ ИЗБЕЖАТЬ, – ДАЖЕ ОДНА
ИЗ НИХ МОЖЕТ ПОГУБИТЬ ВАШ БИЗНЕС

- как выбрать идею и нишу
- где взять финансирование
- бизнес с партнерами или без
- как создать бизнес, работающий без вашего участия, и многое другое

Любой человек, приступающий к новому для себя делу, обречен совершать ошибки. Иногда это даже полезно – многому люди учатся только на собственном опыте. Но существуют такие заблуждения, следование которым способно погубить начинающих бизнесменов. Успешный предприниматель Павел Аннен-

ков в своей книге «Ошибки на миллион долларов» описывает 40 решений, приводящих к фатальным последствиям.

Многие мои знакомые, успешные бизнесмены, прочитав книгу Анненкова, кусали себе локти: появись она десять-пятнадцать лет назад, эти люди были бы сейчас ощущимо богаче, а их нервная система – намного более устойчивой. Совершить свои собственные ошибки вы всегда успеете, но не стоит повторять чужие, как гласит пословица: предупрежден – значит вооружен.

КОНЦЕПЦИЯ

Многим кажется, что наличие свежей, необычной идеи – хороший повод для создания бизнеса. Но так ли это? В мире полно оригинальных идей, однако «выстреливают» единицы. Люди консервативны и не особенно нуждаются в чем-то нетрадиционном. Вот в чем они действительно всегда нуждаются, так это в улучшении того, что уже существует. Анненков считает, что лучше предложить наиболее быстрый из известных сервисов, чем никому не известный и не факт, что нужный.

Непонимание собственной конечной цели – еще одна распространенная ошибка. Затевая свое дело, нужно отдавать себе отчет, зачем вы это делаете и чего хотите достичь. Принцип Портоса, который «дрался, потому

что дрался», не принесет ничего хорошего – в лучшем случае это будет «работа, чтобы работать». Неужели в этом смысл вашей жизни?

В то же время бизнесмен должен осознавать, что разумный риск неизбежен. Это совершенно не значит, что нужно относиться к делу как к азартной игре, нет. Но, не рискуя, пить шампанское не получится.

Следует заранее определить, чем вы готовы рискнуть и до какой ставки дойти. Кстати, хорошие игроки поступают так и за карточным столом, а уж тем более за столом переговоров. Не зная, на чем нужно остановиться, или, что еще хуже, зная, но игнорируя это знание, можно проиграть все.

Оформление банковских подписей и получение круглой печати не делает человека богатым и знаменитым. Чтобы стать успешным бизнесменом, придется долго и тяжело работать. С иллюзией быстрого успеха лучше расстаться сразу.

Люди, создающие удачные компании, зачастую терпят крах из-за того, что застревают на ограниченных рынках и постепенно их исчерпывают. Надо заранее готовиться к масштабированию фирмы, поиску новых ниш, постоянному увеличению продаж. Это может быть выстраивание филиальной сети, франчайзинг или просто постоянное привлечение новых клиентов, главное – не останавливаться.

Отсутствие бизнес-плана может привести к катастрофе. Анненков пишет не о многостраничной монографии, а об одном листе, главные записи в котором – цель, плановые

расходы, продажи и ожидаемый уровень чистой прибыли. Учесть все на этой стадии невозможно, но без принципиального понимания перспективы не стоит и втягиваться в работу: есть вероятность очень разочароваться в результатах.

Человеку свойственно испытывать симпатию к тем, кто на него похож. Но выбирая себе партнеров по бизнесу, искать нужно среди обладающих качествами, которых вам не хватает. Есть много книг, посвященных созданию управляющей команды. Например, Ицхак Адизес в прекрасной работе «Идеальный руководитель» подробно описывает, какими основными компетенциями должна совместно обладать руководящая группа. При этом принципиально важно, чтобы партнер разделял вашу мотивацию и видение будущего фирмы.

Многим предпринимателям, как пишет Анненков, хочется изменить своих партнеров, «подогнать» их под себя. Но ведь обычно это взрослые, состоявшиеся люди, и менять свою психологию им уже поздно. Так что не стоит и пытаться их исправлять, так можно только поссориться. Просто надо тщательнее подходить к выбору партнеров, а если уже выбрали – использовать их сильные стороны, а не ругаться из-за слабых.

И нужно очень осторожно распределять доли в бизнесе, не бросаться ими. Доля доходов должна жестко соотноситься с вкладом каждого и оговариваться в партнерском соглашении. Такой документ обязательно должен быть составлен,

при этом юридически правильно. Как в личной жизни – хороший брачный контракт окажется незаменим при разводе.

КОНСТРУКЦИЯ

Определившись с концепцией, можно приступать к формированию компании.

Новичкам порой кажется, что структура фирмы постепенно определится сама собой. Но это совершенно не так. Бизнес – не саморегулируемый организм, и, если изначально не задаться целью сформировать эффективную систему управления и правила взаимоотношений, он постепенно развалится. Тем более что построение правильной структуры – процесс небыстрый, и лучше начинать, не откладывая.

Если что-то идет не так, важно оперативно проанализировать ситуацию и понять причину провала, чтобы иметь возможность ее устранить. По мнению Анненкова, основных причин может быть три. Это неверно выбранный «загнивающий» рынок – тогда нужно не бороться с реальностью, а искать новые площадки для сбыта. Возможно, это плохая команда. Или вы все же выстроили компанию на неудачной концепции, тогда остается искать такую идею, которая понравится потребителям.

Нужно знать «точку безубыточности» компании, объем продаж, который позволяет хотя бы компенсировать затраты. Причем знать ее должны не только вы, но и ваши сотруд-

ники, тогда они не будут удивляться отсутствию премии, если компания срывается «в минус».

Обязанность руководителя – постоянно отслеживать движение денежных средств в своей компании. Если вы не будете управлять финансовыми потоками, то скоро вам вообще станет нечем управлять.

И кстати, по мнению Анненкова, нужно уметь понижать амбиции бухгалтерии, которая является вспомогательной службой. Это важно не только для управляемости компании, но и для моральной атмосферы в ней. Доброжелательный и позитивный главный бухгалтер – очень ценный сотрудник, если он, конечно, при этом еще и компетентен.

Все мы считаем себя в чем-то особенными, и это по сути верно. Но тем не менее физические законы, равно как и уголовное законодательство, распространяются на каждого. Поэтому думать, что ваша компания не такая, как остальные, – ошибка. Да, в мире есть фирмы, которые развиваются, казалось бы, вопреки общим правилам, но их единицы. Вы правда думаете, что вы второй Стив Джобс? Если нет, то лучше руководствоваться теми же базовыми нормами, что и остальные.

Консультант может быть очень полезен, это компетентный взгляд со стороны, позволяющий и вам взглянуть на компанию по-новому. Но слепое доверие к ним смертельно опасно. Ведь, как и любой сторонний наблюдатель, эксперт

не заинтересован в конечном результате. А его репутация может быть и неоправданной.

КОМПЛЕКТАЦИЯ

Когда конструкция фирмы ясна, приходит время заполнения ее работниками. Люди – главный ресурс любой компании.

Команда необходима каждому, каким бы невероятно «крутым» вы ни были. Сил на все так или иначе не хватит. Поэтому не заниматься командообразованием – ошибка из числа фатальных.

Люди часто принимают на работу родственников. Родные кажутся надежнее посторонних. Это мнение, как все помнят, активно разделял Дон Корлеоне – с весьма печальными последствиями для обеих сторон. К тому же многие считают удобным для себя держать родственников под контролем. Надо всегда помнить, что близкие люди склонны мнить себя избранными, не подчиняющимися общим правилам и имеющими особые права. Чтобы этого избежать, следует подписывать с ними договоры с ясно определенными обязанностями сторон, как с любыми другими сотрудниками.

К найму и увольнению работников вообще требуется подходить внимательно. Нельзя спешить с выбором сотрудников, вам потом предстоит с ними работать! И руководитель должен принимать хотя бы минимальное участие в найме каждого человека, чтобы самому

убедиться в его соответствии культуре фирмы.

А если появились сомнения в правильности выбора, Анненков рекомендует избавляться от таких специалистов как можно быстрее. Не нужно затягивать, это будет честнее по отношению к человеку и не будет долго портить вам настроение.

Нельзя экономить на обучении своих сотрудников – это лучшее вложение средств. Чем выше уровень подготовки работника, тем больше прибыли он вам принесет.

Распространенная ошибка – наем лишних служащих. Павел Анненков советует: «С чистой совестью нагружайте своих сотрудников новыми обязанностями. У них точно есть время». Разумеется, это не следует понимать буквально, но если есть возможность перераспределить обязанности между имеющимися людьми, – так и надо делать, только не забывайте им за это доплачивать. Получится все равно дешевле.

КЛИЕНТУРА

Клиенты – это те самые люди или организации, ради которых вы работаете. Поэтому обращение с ними требует внимания и заботы. Предприниматель должен в первую очередь обращать внимание на удовлетворение пожеланий клиента, а не на продажу ему имеющегося продукта.

Каким бы перспективным ни был клиент, ориентироваться нужно на текущее положение дел.

Многие большие компании преднамеренно строят отношения с партнерами на обещаниях грядущих сверхдоходов и будущих огромных контрактов. Помните, что не подкрепленные договорами обещания имеют тенденцию не выполняться. А работать в убыток – просто глупо, если, конечно, речь идет не о благотворительности.

Любые договоренности должны быть зафиксированы на бумаге – и не только с контрагентами, но и с собственными сотрудниками. Только это может обеспечить выполнение достигнутых соглашений.

Удивительно, но, по словам Анненкова, многие компании до сих пор не ведут клиентской базы. Информация о клиентах – это деньги, анализ таких данных позволяет уделять больше внимания выгодным покупателям и избавляться от неприбыльных.

Нужно иметь полноценный отдел продаж и оснастить его новейшими специализированными компьютерными программами. Излишняя экономия на продажах абсурдна – это фактически попытка экономить на собственных доходах. То же касается и маркетинга. В целом считать торговлю вторичной по отношению к производству – неверно. Хороший продавец всегда найдет, где купить товар. А вот качественный производитель вполне может разориться, не наладив каналы сбыта.

КОНЦЕНТРАЦИЯ

Главный человек на предприятии – собственно предприниматель. Успех или провал всей компании напрямую зависит от него, от его умения концентрироваться на главном и способности к развитию.

Важно вовремя понять, что собственный бизнес сам по себе не делает человека счастливым. После достижения определенного уровня дохода деньги уже не приносят счастья. А свободы и независимости у предпринимателя меньше, чем у наемного работника. Нужно твердо определить, зачем вы работаете, чего хотите от жизни.

Бизнесмен должен постоянно развиваться, читать деловую литературу. Если лидер не стремится к самосовершенствованию – не стоит этого ждать и от его команды. Следует стремиться расширять круг своего общения за счет тех людей, у которых вы можете чему-то научиться. Более того, стоит найти наставника, успешного и достойного человека, который будет делиться опытом и контролировать ваше развитие. Бизнесмен, не умеющий правильно распоряжаться своим временем, обречен бесполезно расходовать этот ценнейший ресурс. Необходимо выбрать подходящую систему тайм-менеджмента и строго ее придерживаться.

Не забывайте, что предпринимательство – это не оперативное управление компанией, и чем меньше предприниматель вынужден вмешиваться в рабочие процессы, тем луч-

ше он организовал деятельность фирмы. Нужно определять главные цели и фокусироваться на них, деталями должны заниматься наемные работники.

И самое главное: надо сформулировать свои жизненные ценности и руководствоваться ими в бизнесе. Тогда работа будет приносить не только деньги, но и душевный комфорт.

«Ошибки на миллион долларов» – собрание полезных советов, которые пригодятся как начинающим бизнесменам, так и состоявшимся деловым людям. И если для первых книга окажется хорошим учебником, написанным умным практиком на основании личного опыта, то для вторых чтение поможет новыми глазами посмотреть на историю и текущее положение своей компании и, возможно, устранить проблемы, сопутствующие ей еще с момента ее основания.

Во многом книга Анненкова перекликается с «Партнерским соглашением» Дэвида Гейджа, при этом приятно отличаясь от работы американского специалиста легкостью изложения и большей актуальностью для российского бизнеса. Книга «проглатывается» на одном дыхании.

А это можно сказать об очень немногих образцах бизнес-литературы.

Бизнес с нуля. Метод lean startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели

Эрик Рис

Оригинальное название: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.

Достоинства: Практические рекомендации по внедрению принципов «бережливого производства» в разработку инновационных продуктов.

Недостатки: Несконцентрированность, не всегда последовательная организация материала.

Издатель на русском языке: «Альпина Паблицер»

Время прочтения: 4–6 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 9/10

БИЗНЕС С НУЛЯ

EDITOR'S
CHOICE

Lean Startup

Эрик Рис

альпина
ПАРАДИЗ

Знакомство с многочисленными историями успеха, которыми заполнены полки книжных магазинов, создает впечатление, что хорошая идея и безграничное упорство способны гарантировать процветание. Но на самом деле несопоставимо больше историй о

том, как отличные концепции и упрямое стремление их реализовать приводят к потере последних денег, просто в книги они по понятным причинам не попадают. В книге «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели» американский предприниматель, блогер и идеолог движения «Бережливый стартап» Эрик Рис предлагает создавать новые направления в бизнесе на основе производственной системы Toyota.

Классические правила построения бизнеса диктуют стандартный и вполне разумный подход: подготовить продуманный план, провести детальное исследование рынка, разработать стратегию развития и на основе этого составить общее представление о возможных перспективах. Но в мире быстро генерируемых идей и коротких жизненных циклов продуктов, на старте не имеющих рынка, такая схема действий во многих случаях оказывается неверной.

Основываясь на теоретических построениях, можно очень далеко зайти, потратить массу денег, сил и времени, но при этом так и не достигнуть поставленной цели.

РАЗДЕЛЯЙ И ПРОВЕРЯЙ

Вера, как известно, способна сдвигать горы. Но для этого она должна быть достаточно заразительна и глобальна, чтобы увлечь значительное число людей, – а такое встречает-

ся редко. Для того чтобы подвигнуть потребителей приобретать продукт, веры производителя обычно недостаточно. Только в том случае, если клиент действительно нуждается в товаре или как минимум искренне верит в то, что нуждается, продукция будет иметь достаточный спрос, чтобы приносить прибыль.

Поскольку стартап (под этим словом мы будем понимать как новый бизнес, так и новое направление в уже существующей компании) по определению предлагает нечто новое, предсказать истинный спрос на начальной стадии разработки продукта практически невозможно. Рынка, чтобы его исследовать, попросту не существует. В результате в большинстве случаев разработчики руководствуются собственным предвзятым мнением, спекулятивными рассуждениями в интересах продукта или сравнением с аналогичными предложениями. Но даже тогда такой подход не является истинным анализом. На успех или провал продукта может оказывать влияние любая деталь, а если мы говорим об инновационных разработках, детальное сходство с аналогом невозможно – иначе это не инновация. Таким образом, сравнение с существующими образцами является заведомым самообманом, оно подтвердит лишь наличие спроса на товары в вашем сегменте, а не на ваш конкретный товар.

Однако сказанное, разумеется, вовсе не говорит о том, что следует отказаться от исследования спроса и тупо инвестировать в разработку продукта,

чтобы потом убедиться в его ненужности. Просто исследование должно носить не умозрительный, а практический характер.

Для этого Эрик Рис предлагает выносить на тестирование то, что он называет «минимально рабочий продукт». Не нужно вкладывать много денег и дожидаться, чтобы материал для эксперимента приобрел законченный товарный вид, – можно и вовсе ограничиться описанием возможных функций. Тем самым вы избежите значительных потерь, инвестируя в разработку, заведомо не создающую никакой ценности.

«Минимально рабочий продукт» позволяет запустить процесс «сделать – оценить – учесть», в ходе которого ваши предположения о нужности продукта в целом и его ключевых элементов пройдут фактическую проверку «в деле».

При этом наиболее правильный подход к тестированию – разделение участников эксперимента на группы, каждая из которых рассматривает отдельный элемент продукта в его развитии, оставляя прочие составляющие в неизменном состоянии. Только так можно обеспечить чистоту исследования конкретных деталей и надежную оцифровку, иначе неизбежно искажение результата за счет внесения дополнительных составляющих. От себя отмечу, что дополнительная команда должна тестировать продукт в целом, чтобы сохранить его конечную целостность и внутреннюю логику. Допустим, если при исследовании колес передвижного агрегата выявится существующий спрос на двухколесную базу, а

в целом вы собираетесь строить экскаватор, – это будет или причина для изменения направления разработки в сторону мотоциклов, или просто бесполезная информация, которую нужно отбросить.

ИДИ И СМОТРИ

Один из главных принципов производственной системы Toyota – «Генти генбуцу», что можно перевести на русский язык как «Иди и смотри». Это означает, что ничто не способно заменить работу в поле, при принятии решений следует руководствоваться тем, что видел своими глазами. Именно для реализации этого принципа и создается «минимально рабочий продукт».

Принимая решение о запуске в разработку, менеджеры совершают то, что Рис описывает философским термином «прыжок веры», то есть поступок, продиктованный уверенностью в своем проекте и одновременно направленный на ее демонстрацию. По результатам анализа, основанного на тенденциях рынка, а также собственном представлении о его нуждах, и с учетом обретения руководителем веры в успех разработка начинается.

Но детали, причем иногда решающие детали, «прыжком веры» не определить, видением они не описываются. Поэтому далее должен наступить период полевого исследования – не теоретических изысканий, а практического испытания модели.

Ваши представления о нуждах потребителей могут значительно отличаться от реального положения дел, более того, вы можете заблуждаться даже в том, кто именно является вашим потребителем.

«Минимально рабочий продукт» сводит к минимуму потери, поскольку инвестиции в реализацию отбрасываемых концепций не требуются. Кроме того, в ходе «Генти генбуцу» определяется уровень необходимого качества продукта, который может оказаться значительно ниже ожидаемого, что также сократит потери.

Очень опасно при тестировании использовать показатели, которые выдают желанный результат, но при этом могут свидетельствовать вовсе не о том, что вы в них видите. Характерный пример – охват аудитории, который не только может резко упасть при переходе к стадии продаж, но и в принципе является только косвенным показателем, не отражающим коммерческого потенциала.

Рис рекомендует по возможности запускать тестовые варианты продукта в коммерческий оборот, чтобы еще более объективно выявлять истинную заинтересованность потребителя, но такой подход допустим далеко не во всех отраслях: сырые компьютерные программы или первые, неоткорректированные издания книг могут быть приемлемы, в то время как на строительном рынке или в пищевой промышленности применение незаконченных технологий мо-

жет привести к потерям не только финансов, но и человеческих жизней.

Но только при постоянном применении цикла Деминга («разработка – тестирование – внесение изменений – тестирование – ...») можно, не прибегая к излишним потерям, сделать продукт, который окажется действительно нужным и имеющим спрос.

Излишняя уверенность в себе и в своих концепциях приводит к искусственной селекции тестовых групп. Отрицательные отзывы можно очень легко проигнорировать, решив для себя, что вы столкнулись с «нецелевой аудиторией». Правильным подходом в этом случае будет совсем другой: надо спросить себя, что нужно сделать, чтобы сделать эту «нецелевую» аудиторию своей, если это возможно без принципиального искажения проекта. Более того, возможно, придется пойти и на изменения основной идеи.

ЧУДЕСА НА ВИРАЖАХ

Самое важное, что дает тестирование, – своевременное понимание того, где нужно остановиться. В производственной системе Toyota это называется «остановить конвейер». Если что-то идет не так, нужно прекратить производство до тех пор, пока причина проблемы не будет понята и снята.

Упорство в следовании неудачному плану приводит только к дальнейшему углублению ямы, в которой оказалась компания. Ресурсы расходуются впустую.

Фирма может даже продолжать жить, при этом не развиваясь, по выражению Риса, «застряв в стране живых мертвецов».

И если исследование дает понять, что наступило время резко развернуть ход реализации проекта и проверить новую глобальную гипотезу, не нужно бояться это сделать (если, конечно, позволяет бюджет).

Эрик Рис описывает несколько моделей разворота, которые он определяет как «виражи», вот некоторые из них.

Иногда может оказаться, что какая-то одна опция разработки достойна самостоятельного продукта, и тогда не нужно делать швейцарский нож, если имеется хороший спрос только на штопор.

Бывает и обратная ситуация, когда ваша идея хороша сама по себе, но покупатель не готов платить только за нее, — так из штопора возникает комплект предметов, тот же швейцарский нож.

Может оказаться, что продукт востребован не той аудиторией, на которую был рассчитан, и нуждается в изменении позиционирования.

А иногда в ходе изучения потребителей становится очевидно, что идея не работает, проблемы, которую вы пытаетесь решить, не существует, но зато существует совершенно другая проблема, которая вам и вашей команде вполне по зубам.

Также случается, что задуманная архитектура бизнеса не

соответствует рынку, и из сегмента «люкс» следует переходить в массовый сектор, потеряв долю прибыли, но резко увеличив объемы продаж. Кроме того, может возникнуть необходимость смены задуманного канала сбыта, что также скажется на допустимом уровне прибыли и объемах производства.

«Виражи» – это неизбежная реальность при работе над стартапами, и к ним нужно быть готовыми. Если своевременно не отреагировать на требования реальности, можно потерять все.

ПЯТЬ «ПОЧЕМУ?»

Тайити Оно в своей книге «Производственная система Toyota» подробно описывает метод, который называется «Пять “Почему?”». В этом методе заключена суть подхода, ведущего к созданию самообучающейся организации, – а именно таким должен стать стартап, который хочет стать успешным.

Когда возникает проблема, нужно остановиться и пять раз задать вопрос: «Почему?» С каждым разом вы будете приближаться к истине еще на один шаг. Вот пример: продажи сорвались, потому что не было спроса, потому что не было рекламы, потому что на рекламу не было бюджета, потому что деньги были направлены на другое, потому что так решили акционеры.

Этот метод не просто позволяет понять причины возник-

кающих проблем, но и вынуждает проводить детальный анализ, не приходя к скоропалительным решениям, которые зачастую приводят к дополнительным потерям.

Стоит помнить, что «Пять “Почему?”» – это не поиск виноватых. Метод направлен на объединение коллектива, а не на разобщение. Здесь полезно будет привести правило: «Будьте терпимы к ошибке, совершенной впервые, и не допускайте, чтобы ее повторили».

Рис советует командам стартапов пользоваться этим методом при решении любых проблем – как технических, так и финансовых и психологических (неожиданное изменение потребностей потребителей). Помимо прочего, это организационный подход, позволяющий реагировать на изменение ситуации рационально и эффективно, не делая лишних движений.

«Бизнес с нуля» является логическим продолжением идей, заложенных в таких исследованиях, как «Дао Toyota» Джеффри Лайкера и «Дилемма инноватора» Клейтона М. Кристенсена. Эрик Рис предлагает конкретные практические решения, позволяющие применять принципы «бережливого производства» в разработке инновационных продуктов, и эти решения действительно разумны и эффективны. Многое из того, на что стоит обратить внимание, осталось за пределами обзора – например, применение правила «канбан» в ходе тестирования, принцип единичных изделий, создание кросс-команд или вопросы учета инноваций. Так что

не нужно пренебрегать книгой, ведь несмотря на то, что в ней есть свои недостатки, это исключительно полезное чтение.

Из недостатков стоит отметить некоторую рыхлость структуры, вследствие чего иногда нарушается логика развития мысли и возникают повторы и заикленность. Хотя автор достаточно быстро выходит обратно на основную магистраль, читателю, испытывающему трудности с концентрацией, это может показаться некомфортным. Кроме того, излишнее увлечение собственным опытом сводит кейсы, рассматриваемые в «Бизнесе с нуля», в основном к компьютерной индустрии – другие примеры тоже встречаются, но им уделено значительно меньше внимания. Но, с другой стороны, это только стимулирует интеллектуальную работу читателя, вполне способного провести параллели со своей отраслью самостоятельно.

Для людей, занятых в компаниях, планирующих инновационные разработки, книга Эрика Риса является исключительно полезным чтением. Руководителям она поможет выстроить стратегию развития компании, создать для этого правильные структуры и процедуры. А рядовые сотрудники смогут лучше понять внутреннюю логику процессов, их роль в них и направления, которым следует уделять наибольшее внимание.

Мотивация в стиле Экшн.

Восторг заразителен

Клаус Кобьелл

Оригинальное название: MotivaCtion.

Достоинства: Легкость и увлекательность изложения.

Остроумная книга о том, как правильно мотивировать себя и своих сотрудников.

Недостатки: Излишне сильная привязка к сфере деятельности автора (гостиничный бизнес).

Издатель на русском языке: «Альпина Пабlishер»

Время прочтения: 1,5–3 часа

Уровень: Базовый

Оценка: 9/10

КОРОТКО  И ПО ДЕЛУ

МОТИВАЦИЯ

В СТИЛЕ
ЭКШН

Восторг
заразителен



КЛАУС КОБЬЁЛЛ

 АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Первые ассоциации, которые приходят в голову многим людям для описания понятия «работа», – это «тяжелая», «трудная» и порой даже «низкооплачи-

ваемая». И иногда им кажется, что для того, чтобы стать «высокооплачиваемой», ей нужно быть еще более «тяжелой» и «трудной». Но так ли это? Успешный немецкий отельер и бизнес-тренер Клаус Кобьелл, чей отель «Шиндлерхоф» еще в 1998 году получил Европейскую премию качества, в своей книге «Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен» утверждает: чтобы работа стала успешной, она должна приносить радость.

В первую очередь книга Кобьелла привлекает внимание тем, что ее автор – практик, проверивший свои теории на себе. Его собственный отель «Шиндлерхоф» стал двенадцатым по счету предприятием, в создании которого Кобьелл принимал непосредственное участие, и единственным, которое обрело долговременный успех. Гостиница процветает с начала 1990-х годов и вот уже более двух десятилетий имеет среднюю заполняемость по году свыше 75 процентов: насколько мне известно, это недостижимая мечта для большинства отельеров. Заинтересовавшись книгой, я принял участие в семинаре, проводимом Кобьеллом в «Шиндлерхофе», и на деле убедился в том, что его методы эффективно работают.

НЕ БЫТЬ ВЕРБЛЮДОМ

Автор книги начинал свой бизнес с нуля, поэтому ему не нужно было ориентироваться на традиции бренда. Благодаря этому он смог смотреть на вопросы восприятия отеля с

открытыми глазами.

В главе с говорящим названием «Ваш продукт менее важен, чем вы думаете» Кобьелл рассказывает о том, что корпорация «Дженерал моторс» провела исследование среди своих потребителей на тему причин покупки автомобилей и приверженности определенной фирме. На первом месте в списке факторов, вызывающих лояльность покупателей, был назван телефонный оператор, на втором – начальник клиентской службы, а на третьем – бухгалтерия. О самих машинах никто не вспомнил.

Следующая история, жизненная зарисовка про клиентов ресторана, говорит о том же. Они сидят перед официантом и говорят: «На самом деле мы не особенно хотим есть, но нам у вас так хорошо, что мы готовы заплатить только за это!»

Кобьелл утверждает, что таким образом дела обстоят практически в любой отрасли. И это соответствует действительности: сегодня на рынке недвижимости в России многие компании предоставляют покупателям жилья экономкласса обслуживание, аналогичное тому, которое получают VIP-клиенты, тем самым увеличивая объемы продаж за счет повышения привлекательности своего предложения по сравнению с конкурентами той же ценовой категории.

Кобьелл предлагает руководителям ограничить свое вмешательство в работу всех подразделений. В России тяжело отказаться от этой вековой традиции. Появление начальника у нас зачастую воспринимается как торжественное и в то

же время угрожающее событие, которое сопровождается созданием видимости работы (так называемыми потемкинскими деревнями). Но все же производительность на одного сотрудника в отеле «Шиндлерхоф», которая уже в 1991 году в 2 раза превышала средний показатель по отрасли, дает повод задуматься о практичности кобьелловского подхода.

Кобьеллу присущ особенный, зачастую гротескный и едкий юмор, но даже когда в описаниях забавных персонажей узнаешь себя, то трудно удержаться от смеха.

Рекомендуя переносить основные усилия руководства с действия на воздействие, автор приводит замечательное определение, которое он нашел для немецких гастрономов: «...прилежны как пчелы, сильны как быки, пашут как лошади и к вечеру устают как собаки». Все эти зоологические метафоры никого вам не напоминают? Кобьелл советует таким руководителям найти себе ветеринара, поскольку они, возможно, просто верблюды.

Для создания самостоятельно действующего коллектива достаточно как можно меньше вмешиваться в работающее «колесо» и ликвидировать все секреты, придав деятельности максимальную прозрачность.

ДОВОЛЬНЫЙ СОТРУДНИК – СЧАСТЛИВЫЙ НАЧАЛЬНИК

Хлесткий юмор Кобьелла особенно ярко проявляется в главах, посвященных ошибочным подходам к менеджменту и напоминающих «вредные советы» Григория Остера.

Так, стратегия «Управление шампиньонами» описывается как подход, при котором сотрудников нужно держать в темноте, а затем, когда они созреют, «срезать». Иначе говоря, не предоставлять людям необходимой информации, чтобы они не могли взять на себя ответственность, а если они все-таки вырастают, убирать их – как возможных конкурентов.

Стратегия «Управление по методу вертолета» характеризуется внезапным появлением руководителя, когда его никто не ждет, как боевого вертолета из-за холма.

Самое печальное, что действительно многие даже гордятся умением в нужный момент подойти и отругать сотрудников. О таких начальниках Кобьелл говорит, что они руководят скорее детским садом, чем коммерческим предприятием.

Как же, по мнению Кобьелла, надлежит действовать? С удовольствием! В этом он видит главное в искусстве управления. И по моему убеждению, это чистая правда! Чтобы заниматься только доставляющими удовольствие аспектами работы, нужно подобрать команду, сильные стороны которой находятся в тех же сферах, что и ваши слабые места. Тогда вы сможете не бороться с собственными слабостями, получая удовольствие от жизни, и все члены команды будут делать то, что им нравится. Надо просто тщательно подходить к найму новых работников. А если сотрудники выполняют то, что им нравится, то через небольшое время они будут

делать это максимально хорошо.

Аналогичный посыл, безусловно, можно найти у Ицхака Адизеса, Тони Шея и многих других гуру менеджмента. Но именно у Кобьелла эта мысль выражена наиболее кратко и доходчиво.

НАПИСАТЬ СВОЙ «НЕКРОЛОГ»

Несмотря на то что книга написана в 1993 году, она удивительно современна. С точки зрения автора, ключевое слово для руководителя – видение. Такой взгляд отличается от классического подхода стратегического менеджмента, для которого главное – это цели, в зависимости от которых выбираются пути их достижения.

В версии Кобьелла видение – это та идеология предприятия, которая способна увлечь молодых сотрудников своей профессией, как большим спортом, и только она позволит фирме перейти в «высшую лигу».

Для формирования видения Кобьелл предлагает написать свою собственную надгробную речь. Что бы вы хотели, чтобы люди рассказали о вас у вашего гроба? Из ответов, возможно, станут понятны ваши жизненные цели, а из них, соответственно, и ваше видение. Видение Кобьелла очень просто и понятно: радость, свобода и гармония.

Радость порождается развлечением, удовлетворенным желанием и полученным удовольствием. Свобода возникает в первую очередь из терпимого восприятия ошибок. При

этом совершение массы повторных ошибок, превращение этого в норму остается абсолютно неприемлемым. А гармония – это прежде всего дружелюбные отношения. И задача руководителей заключается в том, чтобы передать этот подход сотрудникам, объяснить им видение.

Кобьелл особо подчеркивает, что сначала надо найти видение, не обращая внимания на время, которое для этого потребуется, затем определить долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели предприятия и только потом говорить о концепциях. Видение – определяющий фактор.

Цели должны быть реалистичными и воодушевляющими. Если у организации только одна цель – заработать больше денег и выплатить инвестору или акционеру хороший доход, – этой идеей вы ни одного работника не вдохновите. Идеальное видение находится на грани между тем, что желательно, и тем, что возможно.

ВОЗЛЮБИ РАБОТНИКА СВОЕГО

В книге Кобьелла я столкнулся с неприятием обезличивающего термина «персонал». Для автора есть только коллеги-предприниматели. Я разделяю его представление, но, учитывая длительный стаж работы в государственных учреждениях, в основном пользуюсь просто словом «коллеги».

Автор книги ссылается на американского бизнес-гуру Тома Питерса, который утверждал, что любое руководство получает тот коллектив, который заслуживает.

И если верить в то, что сотрудники вороваты, ленивы, глупы и неграмотны, то именно так и будет. И напротив, если считать, что большинство работников любят свое предприятие, старательны и всегда рады решать новые задачи, – так и окажется.

Успех любого предприятия зависит только от его сотрудников, и основная задача руководителя – определить, от чего работники могут получить удовольствие. Список главных радостей от Кобьелла выглядит так:

1. Признание успеха.
2. Понимание продукции и целей фирмы.
3. Внимание к личным проблемам сотрудников.
4. Стабильность.
5. Только на пятом месте – хорошая зарплата.

Любопытно, что такие факторы, как интересная работа или лояльность по отношению к фирме, не столь важны, а хорошие условия труда вообще занимают 9-е место. Когда на семинаре я спросил Кобьелла, не изменился ли список приоритетов с момента появления книги, он ответил, что хотя по прошествии времени он может незначительно корректироваться, но по сути остался тем же.

Под стабильностью Кобьелл понимает открытость и регулярные и честные оценки. Если оценка высказывается без эмоциональной окраски и адресована действиям человека, а не его личным качествам, она не ранит. В то же время внимание к работе, выраженное в такой регулярной оценке, при-

дает сотруднику уверенность в его значимости на предприятии.

Размер своей зарплаты работники отеля «Шиндлерхоф» определяют самостоятельно. Последний пункт в анкете при приеме на работу предлагает поставить цифру желаемого заработка. И человек, если он того стоит, всегда ее получит. Разумеется, эта цифра должна быть разумной и соотноситься с ситуацией на рынке труда, иначе вызовет сомнение адекватность претендента и он попросту не будет нанят. Попасть в «Шиндлерхоф» с его многоступенчатой системой отсева кандидатов на вакантные должности совсем не просто.

Каждый сотрудник самостоятельно управляет своим персональным бюджетом, и, к примеру, если техник ремонтирует оборудование самостоятельно, не вызывая сервисную службу, часть запланированных расходов на сервис будет выплачена ему в виде премии.

Экономия ни в коем случае не является целью предприятия. Если вы хотите сделать ее целью, то нужно просто закрыться. Это дало бы максимальный экономический эффект, так как позволило бы полностью ликвидировать расходы. Экономия как самоцель оправдана и даже необходима только тогда, когда встает вопрос о кризисном управлении.

Но при этом каждый сотрудник должен понимать, что зарплату он получает не от собственника, а от клиента – потребителя услуг. Именно клиент приносит деньги в фирму, и удовлетворение его

потребностей наилучшим образом – главная задача любого работника.

НЕОЖИДАННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ЦЕЛИ

В «Шиндлерхофе» исключено управление устно или «по телефону», все распоряжения отдаются только письменно. Письменно оформляется и система планирования времени для всей команды.

Философия предприятия тоже оформляется на бумаге, в отеле стоит стойка с отпечатанными материалами, и они расходятся лучше, чем буклеты отеля. Эти материалы направляются всем контрагентам – подобный подход перекликается с Производственной системой Toyota.

В «Шиндлерхофе» не забывают и о тщательном, системном анализе конкурентов, который помогает обращать внимание на недостатки своего предприятия.

По мнению Кобьелла, руководитель обязан не переставая заниматься долгосрочными маркетинговыми целями. Сам он ежедневно отводит на это два часа, потому что считает, что в наше динамичное время нововведения очень важны. Следующая по важности задача: устанавливать контакты и поддерживать существующие связи.

Отдельно нужно остановиться на отношении Кобьелла к рекламе. Рекламный бюджет отеля «Шиндлерхоф» равен нулю. Телефонный справочник он называет «кладбищем рекламных объявлений».

Тем не менее с продажами в отеле «Шиндлерхоф» всегда было отлично. Просто поддержка продаж там направлена только на людей, которых в гостинице знают лично. В конце 1980-х специалисты по коммуникациям говорили, что самым важным инструментом является реклама, затем идет поддержка продаж и на последнем месте стоит работа с общественностью. В 1990-х все стало наоборот: самым главным инструментом оказалась работа с общественностью. И по сей день Кобьелл придерживается этого подхода. При этом в личном разговоре он признал, что на успех отеля работает сложившаяся репутация, но если бы он начинал свой бизнес сейчас, когда отношение людей к информации и каналы ее распространения изменились до неузнаваемости, такое отношение к рекламе не сработало бы.

Еще одна особенность отеля «Шиндлерхоф»: специализация строго в своей нише, в которой он стремится быть лучшим. Это нашло свое отражение в стратегической цели – создание конкурентных преимуществ за счет своей исключительности, даже в названии – «конференц-отель». Интересно, что Кобьелл и его команда очень тщательны в выборе своих гостей. Это – тоже элемент маркетинга. Не являясь целевой аудиторией, вы получите отказ от проведения вашего мероприятия, потому что для вас «Шиндлерхоф» лучшим не будет.

Если вы не ограничите свое знакомство с Клаусом Кобьеллом этой статьей, вас ждет еще много положительных эмо-

ций от историй, рассказанных живым языком, с хорошим и жестким юмором. И польза, которую можно извлечь из этих историй, с лихвой оправдывает потраченное время.

Обнимите своих клиентов

Джек Митчелл

Оригинальное название: Hug Your Customers. The Proven Way to Personalize Sales and Achieve Astounding Results.

Достоинства: Одна из лучших книг о клиентоориентированном бизнесе, остроумная и мотивирующая.

Недостатки: Автор описывает достаточно специфический вид бизнеса, в котором, впрочем, он прекрасно разбирается.

Издатель на русском языке: «Манн, Иванов и Фербер»

Время прочтения: 2–4 часа

Уровень: Базовый

Оценка: 8,5/10

Джек Митчелл
**Обнимите
СВОИХ КЛИЕНТОВ**

Практика выдающегося
обслуживания



Jack Mitchell
Hug Your Customers

[Хороший перевод!]

«Покупатель прежде всего», «клиент всегда прав» – эти банальности настолько очевидны, что даже неудобно их повторять. Но вспомните, насколько часто в реальной жизни вы сталкиваетесь с отношением продавцов, соответствующим этим лозунгам? Джек

Митчелл, совладелец очень успешной американской сети розничных магазинов одежды, в книге «Обнимите своих клиентов» описывает принципы, благодаря которым он сумел добиться выдающихся результатов, и объясняет, почему проявлять внимание к покупателям – выгодно.

Несмотря на то что книга полностью посвящена семейному бизнесу Митчеллов – торговле одеждой, – практически все изложенные в ней идеи легко масштабируются на любую компанию. Ведь любая компания имеет дело с потребителями своей продукции, и от правильно выстроенных отношений с этими потребителями зависит ее благосостояние.

ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА КЛИЕНТА

С точки зрения продавца, лучший из возможных клиентов – постоянный потребитель. Он раз за разом приходит и приносит деньги, создавая стабильный денежный поток. Но чтобы обеспечить себя достаточным количеством таких потребителей, просто удовлетворять их потребности недостаточно. Покупатель должен быть очень, даже чрезвычайно доволен тем, что приобрел товар или услугу именно у вас. Если вы не монополист, то сопоставимые товары по аналогичным ценам наверняка продает кто-то еще. Чтобы выделиться, требуется предложить что-то дополнительно. Митчелл считает, что это должно

быть исключительное обслуживание.

Для этого весь персонал компании, от высшего руководства до уборщицы в торговом зале, должен быть ориентирован на клиента. Покупатель должен постоянно ощущать, что все вокруг заботятся о нем, внимательны к его пожеланиям, относятся «как к родному». То, что принято ассоциировать с VIP-обслуживанием, должно быть нормой при работе с любым клиентом.

Для этого нужно стараться деликатно получать и фиксировать максимум возможной информации о своих потребителях. И это не только их имена, но и имена их родственников. А желательно еще и кличка их собаки, день рождения бабушки и отношение к розовому цвету. Практически любые сведения можно использовать, чтобы позаботиться о клиенте.

Уютная, домашняя атмосфера также помогает создать доверительные отношения. Вовремя предложенная чашка кофе или умелое включение посетителя в отвлеченную беседу помогут ему почувствовать себя комфортно и легче отдать вам свое время и деньги. Людям нравится внимание, и они готовы за него платить. В конце концов, все хотят, чтобы их любили.

Важная оговорка: в российских условиях нужно особенно тщательно выбирать темы для «отвлеченной беседы». Даже если вам кажется, что ваше мнение по неоднозначным вопросам единственно верное – не стоит делиться им с поку-

пателем. Ваша задача не убедить его в чем-то и тем более не самоутвердиться, а совсем наоборот – порадовать клиента. Это означает, что спорные вещи затрагивать нельзя, а в случае если это делает покупатель, соглашаться с ним, или, если это этически совершенно неприемлемо, мягко уклоняться от развития темы.

Свой подход Митчелл называет «объятие», подразумевая особое, личностное внимание к каждому посетителю своего магазина. И если «обнимать» клиентов достаточно часто, они «обнимут» вас в ответ. Добавлю, что при этом ваши «объятия» должны быть приятны, не стоит пытаться «задушить» в них покупателей. Навязчивость раздражает, это скорее напоминает приставание.

РАЗВИВАТЬСЯ ОРГАНИЧНО

Чтобы создать организацию, построенную на внимании к людям, нужно на самом деле искренне хорошо к ним относиться. В противном случае это путь в тупик. Люди очень быстро чувствуют фальшь. А если вам не слишком приятно человеческое общество (что не является недостатком, это скорее свойство личности), то не стоит мучать себя и других – проще найти работу, не связанную с общением.

Автор предлагает три основных правила, которые следует соблюдать в процессе развития «обнимающей» компании. Во-первых, по мере роста фирмы нужно делегировать ме-

неджерам больше полномочий и ответственности – доверие стимулирует.

Во-вторых, не следует увлекаться строительством управляющей вертикали – чем более плоской будет структура, тем проще создать в ней семейную атмосферу, которая будет проецироваться и вовне – на клиентов.

И в-третьих, нельзя забывать того, с чего все начиналось, менять правила игры. Митчелл приводит пример: одной из фишек его магазина была бесплатная подгонка готовой одежды по фигуре покупателя. И как бы ни рос бизнес, эта услуга всегда будет бесплатной. Потому что это одна из деталей, которая делает компанию такой, какая она есть, такой, какой ее любят постоянные клиенты.

Даже если по объективным причинам для фирмы настали трудные времена, надо прилагать все возможные усилия для того, чтобы не задеть интересы покупателя. Можно уменьшить ассортимент, но не уровень обслуживания. Растерять клиентуру – худшее, что может сделать предприниматель, который хочет сохранить и приумножить свой бизнес.

Если у вас появилась возможность приобрести в качестве клиента лидера общественного мнения – будь то руководитель крупной компании или известный публичный деятель, обращайтесь на него особое внимание. Есть хороший шанс, что он приведет за собой своих подчиненных или почитателей. Люди склонны подражать тем, кого уважают или кому хотят понравиться, это лучшая форма лестии.

Митчелл считает, что «обнимающей» компании в процессе расширения и развития следует стремиться не только к увеличению числа покупателей (что тоже очень важно), но, в первую очередь к большему охвату существующих клиентов путем увеличения ассортимента, в котором они нуждаются. Например, добавив к верхней одежде аксессуары или обувь, вы с высокой вероятностью сумеете продать их постоянным покупателям, которые смогут подобрать весь наряд в одном месте.

При семейном бизнесе очень важно не смешивать родственные и деловые отношения. В семье Митчеллов не принимают на работу родственников, не имеющих как минимум пятилетнего стажа работы в сторонней компании. И в них должна существовать реальная потребность, то есть нанимается не родственник, а нужный сотрудник, который является родственником.

ЦЕНИТЬ САМЫЕ ВАЖНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Для компании, ориентированной на потребителей, нет ничего важнее правильных сотрудников. Собственно, это именно они обслуживают клиентов, «обнимают» их. Поэтому внимание к персоналу жизненно необходимо. Чтобы работники хорошо «обнимали» потребителей, работодатель должен хорошо «обнимать» работников. Это подразумевает достойную оплату, специальные, индивидуализированные

подарки и бонусы, уважение к их личной жизни и интересам.

Если человек хорошо работает, не надо использовать его «на износ», иначе очень скоро он будет хорошо работать на кого-то другого. Даже лучшие из нас нуждаются в досуге, общении с семьей, да и просто в сне.

Митчелл считает, что правильный сотрудник должен обладать несколькими основными качествами. Он обязан быть компетентен, уверен в своих силах и возможностях, порядочен и позитивен. И он умеет слушать, учиться и развиваться. Это не слишком сложные требования, но им должен отвечать каждый работник, которого вы нанимаете. Если задуматься, данное правило подходит вообще для любой компании, не только «обнимающей».

Подобрав нужных людей, надо постоянно контролировать атмосферу в коллективе. Отношения между работниками должны быть доброжелательными, особенно в рамках одного подразделения. Конкуренция здесь противопоказана, следует формировать взаимодействие между людьми, даже в таком бизнесе, как продажи, где благосостояние каждого зависит от его личных коммерческих успехов.

И не экономьте время на обучении персонала. Люди должны выполнять свою работу осознанно, а не механически.

УМЕТЬ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ИНФОРМАЦИЕЙ

Умение пользоваться современными технологиями – необходимость для любой компании. Но для «обнимающей» фирмы это особенно важно. Ведь для того, чтобы проявлять постоянное внимание ко всем своим клиентам, которых должно быть много (а в идеале очень много), надо собирать и хранить огромную активную базу данных. В ней, помимо установочных данных, должна содержаться исчерпывающая информация о совершенных человеком покупках, его предпочтениях.

Благодаря этому продавец сможет сразу предложить покупателю именно то, что может ему понравиться, а также своевременно направить подходящие именно ему специальные предложения, поздравления или иные знаки внимания.

Кроме того, ведение подобной базы позволяет выявить тех клиентов, которые покупают у вас больше всех, и уделять им наибольшее внимание.

Хочу при этом напомнить, что, согласно законодательству Российской Федерации, сбор, хранение, распространение и использование любой информации о частной жизни гражданина без его согласия не допускаются, если иное не предусмотрено законом. Это следует учитывать и как минимум не забывать получать от клиентов при анкетировании письменное согласие на работу с их данными.

И, конечно, анализ данных о продажах позволит вам регулировать количество и выбор предлагаемых вами товаров,

не создавая излишних запасов и заказывая у поставщиков то, что нужно, и в том количестве, в котором нужно, в точном соответствии с подходом «точно вовремя».

ВИДЕТЬ ВОЗМОЖНОСТИ, А НЕ ПРОБЛЕМЫ

Человеку свойственно ошибаться. И вы непременно будете совершать ошибки, от этого никуда не деться. Но даже из оплошности можно извлечь пользу. Если потребитель увидит, что вы совершили ошибку, но из кожи вон лезете, чтобы ее устранить, он это обязательно оценит. Клиент запомнит, что вы ошиблись, но то, что вы сделали, чтобы это исправить, он запомнит лучше. Это может потребовать от вас определенных жертв, но ведь, в конце-то концов, это же вы совершили ошибку.

Худшее, что можно сделать, – отрицать свой промах или, тем более списывать его на клиента. Митчелл предлагает простой алгоритм из четырех этапов. Обнаружив ошибку, нужно ее признать, извиниться, исправить и дополнительно предоставить пострадавшему клиенту достойный бонус – «объятие», которое компенсирует вашу вину перед ним. И, уж конечно, обязательно нужно проследить, чтобы оплошность не повторилась, особенно с тем же покупателем.

Чтобы минимизировать возможные ошибки, не стесняйтесь систематически опрашивать клиентов о том, что им у

вам нравится, а что не очень. Иначе вы можете узнать о своих принципиальных заблуждениях слишком поздно.

Типичная проблема, которая на самом деле является возможностью, – склонность потребителей уставать от одних и тех же предложений. Людям постоянно хочется чего-то нового, свежего. Хотя удобнее делать то, к чему вы привыкли, поиск неожиданных решений поможет вам развивать творческое мышление. Это позволит значительно улучшить продажи за счет возобновления интереса клиентов.

И напоследок один из лучших советов Митчелла: всегда повышайте планку требований к себе. Вы или двигаетесь вверх, или падаете вниз, оставаться на одном уровне невозможно. Только непрерывное совершенствование обеспечит постоянное развитие, а значит, и долгую жизнь вашей компании.

«Обнимите своих клиентов» входит в число лучших работ о клиентоориентированном бизнесе. Книга Митчелла легко и приятно читается, она остроумно и доступно написана, а излагаемые в ней идеи действительно полезны и очень практичны.

Несомненно, многое из написанного Митчеллом очевидно, но, к сожалению, даже самые очевидные мысли нуждаются в многократном повторении, чтобы люди начали применять их на практике. А мотивирующим эффектом, который необходим для внедрения концепции «обнимающей компании», книга обладает в избытке – автор пишет о предмете,

который хорошо знает по собственному опыту, при этом иллюстрируя идеи забавными и убедительными примерами.

Внимание к людям относится к числу вещей, которые обходятся очень недорого, при этом принося огромные дивиденды. Не надо бояться в него инвестировать.

Скорость доверия

Стивен Кови-младший,

Ребекка Меррилл

Оригинальное название: The Speed of Trust.

Достоинства: Деловая книга, которая влияет на мировоззрение.

Недостатки: Очевидных недостатков нет.

Издатель на русском языке: «Альпина Пабlishер»

Время прочтения: 4–5 часов

Уровень: Базовый

Оценка: 8,5/10

Стивен Кови *мл.*

Ребекка Меррилл



Эта книга изменит
вашу жизнь!

Ларри Кинг

 альпина
ИЗДАТЕЛЬСТВО

В современном мире царит культура всеобщей подозрительности, это вполне объяснимо и отчасти оправданно, но не лучшим образом сказывается на бизнесе. Успешный американский консультант по вопросам управления Стивен Кови-младший в книге «Скорость доверия», написанной в соавторстве с Ре-

беккой Меррилл, объясняет, почему разумное доверие не только психологически комфортно, но и выгодно.

С самого начала важно оговорить, что Кови не имеет в виду слепое доверие. Любые крайности чреватны разочарованием. Нужно определить для себя границы, до которых может доходить ваша вера людям, не приводя к недопустимым рискам. При этом нельзя забывать и о том, что излишняя недоверчивость также несет в себе опасность.

ЦЕНА ДОВЕРИЯ

По мнению Кови, с ростом доверия возрастает скорость принятия решений и снижаются затраты на их реализацию. Это вполне соответствует практическому опыту и здравому смыслу. Время и деньги, которые расходуются на разрешение возникших сомнений, дополнительные проверки и уточнения являются прямыми потерями в случае, если эти сомнения необоснованы. Повторюсь, это вовсе не значит, что предосторожностей следует избегать, а контроль не нужен, вопрос исключительно в уровне тревоги.

Можно воспользоваться принятыми во многих государствах цветовыми кодировками, которые используются в зависимости от имеющейся информации о реальных угрозах. Если поступили сведения о приближающемся тайфуне, не готовиться к нему может только глупец, но не менее глупо

бежать и прятаться в подвал, когда прогноз погоды обещает дождик.

Кови называет потери от излишней подозрительности «налогами на доверие». В книге приведено высказывание профессора Колумбийского университета Джона Уитни. «Недоверие удваивает ваши расходы на ведение бизнеса». И этот налог приходится платить не только на работе, но и в быту.

В организации отсутствие доверия приводит к бессмысленному дублированию, усложнению бумажных процедур, интриганству, текучке кадров. А на уровне общения, если ваш собеседник вам не верит, ценность разговора резко снижается.

В то же время наличие доверия, по мнению Кови, наоборот, приносит дивиденды. В компании оно резко улучшает взаимоотношения между коллегами, исполнительскую дисциплину, вовлеченность сотрудников. А если ваш ребенок вам доверяет, то придется тратить значительно меньше усилий, чтобы в чем-то его убедить.

Доверие не является чем-то постоянным, его зарабатывают, поддерживают – и теряют. Именно тому, как заслужить и сохранить доверие, посвящена большая часть книги.

БАЗА ДОВЕРИЯ

Кови считает, что существуют четыре фундаментальные

основы, на которых и выстраивается доверие. Две из них связаны с характером человека, а еще две – с его квалификацией. И все четыре можно изменить.

Первая из этих основ – последовательность, гармоничность. В людском сознании это качество напрямую соотносится с честностью, и цельный человек вызывает доверие к себе. Безусловно, соответствие деклараций и действий, верность своим убеждениям – личностные характеристики, но они вполне поддаются корректировке. Нужно просто постоянно контролировать, насколько часто вы делаете то, что говорите, сколь честны в отношениях с другими, – и исправлять свое поведение, если это требуется. Обещайте то, что можете сделать, – и делайте это! И живите в согласии со своими убеждениями. Если вам жалко пушных зверьков, не надо носить шубу. Если вы называете себя верующим человеком – соблюдайте правила вашей веры, причем не только по праздникам. Но не забывайте: жить по своим убеждениям и требовать, чтобы по вашим убеждениям жили другие, – не одно и то же, не нужно путать эти понятия.

Вторая основа – явность намерений. Если ваши планы понятны, открыты и учитывают не только собственные интересы, то вы выглядите человеком, которому можно доверять. А вот подозрительное, труднообъяснимое поведение вызывает сомнение во всех ваших действиях. Недоговоренности – прямой путь к утрате доверия. Чтобы ваши намерения всегда были прозрачны, требуется постоянно их анализировать

на предмет истинных мотивов и соответствующим образом пересматривать. В противном случае можно незаметно перестать понимать собственное поведение, а в этом случае совсем странно ждать понимания от других.

Третья основа – профессионализм. Каким бы цельным и прозрачным ни был человек, если он не владеет необходимыми знаниями и умениями, доверять ему никто не будет. Например, вы едва ли ляжете на стол к очень открытому и последовательному, но неумелому хирургу. Как развивать свои способности – тема отдельного разговора, этому посвящено множество специальной литературы. Во всех случаях очевидно, что надо соразмерять свой потенциал и сферу его применения.

И, наконец, четвертая основа – результативность. Чем больше явных успехов вам удалось добиться, тем легче вам доверят следующую задачу. Авторитет достигается практикой. Условно говоря, советы о том, как заработать, разумный человек станет слушать только от того, кто уже достаточно заработал сам. К счастью многих голодных «тренеров по успеху», в мире хватает неразумных людей, но вас не должна интересовать эта аудитория.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ДОВЕРИЯ

Чтобы вызывать доверие во взаимоотношениях с людьми, Кови рекомендует руководствоваться набором из несколь-

ких несложных правил.

Нужно всегда говорить прямо и честно. Это не значит, что следует всегда говорить все, что вы думаете, так поступают только очень неумные люди. Но лукавство, излишнее усложнение, намеренное искажение истины противопоказаны тому, кто хочет создать доверительные отношения. Лучше избегать двусмысленностей: если человек поймет вас неправильно, а потом это обнаружит, он сочтет вас обманщиком, даже если вы не собирались ему лгать.

Требуется демонстрировать окружающим свое уважение. Практически во всех мировых культурах существует та или иная форма выражения: «никогда не поступай с другими так, как ты не хотел бы, чтобы поступили с тобой». Это касается любых взаимоотношений, вне зависимости от социального или образовательного уровня собеседников. Демонстрируя внимание и уважение, особенно к людям, которые от вас зависят, вы вызываете у них ответное уважение и доверие. Если относиться к людям по-человечески, они это непременно оценят.

Создавайте открытость. Позволяйте людям убедиться, что вы говорите им правду. Правило «говорить исполнителю только то, что необходимо знать» хорошо при работе с секретными документами, в ином случае вы только будете вызывать сомнение в своих словах, уже не говоря о снижении эффективности из-за отсутствия единого информационного поля.

Всегда нужно исправлять совершенные ошибки. Формальных извинений недостаточно, необходимо компенсировать и «моральный ущерб». Пострадавший от вашего неправильного поведения должен однозначно понимать, что случившееся не является следствием вашего злого умысла, что вы искренне и от всей души раскаиваетесь в содеянном. Гордыня – один из смертных грехов, и нет ничего унижительного в том, чтобы признать свою вину. Перефразируя Дейла Карнеги: если вы не правы, признайте это быстро и выразительно.

Не забывайте отдавать людям должное, подчеркивайте значение их вклада в общее дело. Не говорите гадости за спиной человека, не разбалтывайте частную информацию, которую вы получили случайно и тем более которую вам доверили. Отношения с людьми должны быть построены на лояльности. Никто не будет верить тому, кто раскрывает чужие тайны или злословит: сегодня вы будете злословить с ним, а завтра – о нем.

Совершенствуйтесь. Всегда, непрерывно совершенствуйтесь. Только непрерывное совершенствование обеспечивает повышение результатов. А чем лучше результаты, тем больше доверия.

Будьте честными сами с собой и с окружающими, не обходите реальные сложности. Лучше сразу озвучить потенциальные неприятности. Те, кто смотрит правде в глаза, ищут решение проблемы. Те, кто отводит глаза, ищут способ эту

проблему скрыть. А ведь недаром говорят, что тайное всегда становится явным.

Стремитесь выяснять и прояснять ожидания. Если человек ждет от вас определенных действий и обманывается – он считает, что это вы его обманули, даже если вам и в голову не приходило, что он от вас чего-то ожидает. То же самое действует и в обратную сторону: если кто-то не понимает, что вы от него что-то ждете, вы этого, скорее всего, не получите и будете винить невиновного.

Ответственность – главная составляющая доверия. Берите ответственность на себя и добивайтесь, чтобы ее брали на себя другие. При этом, взяв обязательства, всегда надо их выполнять.

Слушайте прежде, чем говорить. Только выслушав людей и поняв их систему ценностей, можно определить, как ей соответствовать. Не считайте, что все разделяют ваши представления.

И показывайте, что вы готовы доверять людям, демонстрируйте свое доверие, особенно тем, кто этого заслуживает. Доверие вызывает взаимное доверие. И, к сожалению, наоборот.

РАЗУМНОСТЬ ДОВЕРИЯ

Я начал с того, что доверие, как и недоверие, не должно быть слепым. Требуется найти золотую середину, которую

Кови называет «разумное доверие» (этому понятию он посвятил отдельную одноименную книгу, написанную в соавторстве с Греггом Линком).

Чтобы определить степень разумности доверия, Кови рекомендует воспользоваться сочетанием двух характеристик: предрасположенности к доверию и уровня анализа его обоснованности.

Очевидно, что слабый анализ и высокая готовность к доверию создают все предпосылки к слепой вере. Напротив, очень тщательный анализ и нежелание доверять создадут подозрительность.

Разумное доверие возникает при сочетании квалифицированного анализа и предрасположенности к доверию. В этом случае решающую роль будет играть здравый смысл.

Такое доверие надо испытывать по отношению к другим и его же нужно внушать окружающим. Успешный, гармонично развитый управленец едва ли возможен без сочетания этих двух качеств. Поэтому так важно приучать себя не только убеждать других в том, что вы достойны доверия, но и убеждать себя, что можно доверять другим.

Второе значительно сложнее и требует больших усилий, но, когда вы наконец научитесь делегировать полномочия и перестанете использовать в качестве девиза расхожую фразу «если хочешь сделать что-то хорошо, сделай это сам», вы не только повысите уровень доверия в компании, но и облегчи-

те себе жизнь.

Тем более что основатель компании Porsche Фердинанд Порше, которому приписывают эту мысль, имел в виду не себя лично, а всю свою команду. Согласитесь, смысл становится совсем другим. Если хочешь сделать что-то хорошо, делай это с помощью своей команды – команды, основанной на разумном доверии.

«Скорость доверия» – очень важная книга. Она относится в равной степени как к деловой, так и к мировоззренческой литературе, а идеи и практические советы Стивена Кови применимы и в бизнесе, и в личной жизни.

Существенное достоинство произведения – его концентрированность. Несмотря на значительный объем, в нем очень мало воды, приведенных кейсов не больше, чем нужно, и они в основном уместны.

Человек – существо общественное, и взаимодействие – важнейшая составляющая нашей жизни. Книга Кови помогает облегчить это взаимодействие, сделать его более эффективным и приятным для всех участников. Не воспользоваться этой возможностью было бы попросту неразумно.

Стратегия голубого океана

В. Чан Ким и Рене Моборн

Оригинальное название: Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market.

Достоинства: Главная книга о создании свободных рынков для тех, кто ищет новые пути развития бизнеса.

Недостатки: Академичная подача материала, для подготовленной аудитории.

Издатель на русском языке: «Манн, Иванов и Фербер»

Время прочтения: 4–6 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 9/10

ДОПОЛНЕННОЕ ИЗДАНИЕ
МЕЖДУНАРОДНОГО БЕСТСЕЛЛЕРА

КУПЛЕНО БОЛЕЕ
3,5
МИЛЛИОНА
ЭКЗЕМПЛЯРОВ

СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОГО ОКЕАНА

Как найти или создать рынок,
свободный от других игроков

В. ЧАН КИМ | РЕНЕ МОБОРН

Постоянное снижение спроса с каждым днем все более обостряет конкуренцию. На существующих рынках просто физически не остается места для всех игроков. И даже если есть желание вступить в борьбу за потребителей, у многих для этого попросту не хватает возможностей. Однако это не повод для отчая-

ния. Ученые-исследователи, профессора В. Чан Ким и Рене Моборн в своей книге «Стратегия голубого океана», написанной по результатам пятнадцатилетних исследований, предлагают выход из сложившейся ситуации.

Авторы рассматриваемой книги метафорически представляют рынки как океаны. При этом под «алыми океанами», вода в которых окрашена кровью в результате постоянной борьбы за выживание, подразумеваются рынки с высоким уровнем конкуренции, а «голубыми океанами» называются рынки, свободные от других участников.

Идея создания «голубых океанов» не нова, со времен зарождения рыночных отношений предприниматели стремились открывать для себя свободные ниши.

«Эй, вы, задние! Делай как я. Это значит – не надо за мной. Колея эта – только моя! Выбирайтесь своей колеей», – фактически в этих строках Высоцкого концепция «голубых океанов» изложена с исчерпывающей полнотой. В статьях профессоров Кима и Моборн и последовавшей за ними книге была сформулирована стратегия, позволяющая осознанно находить «собственные колеи».

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ НАВИГАЦИИ

Для разработки стратегии «голубого океана» в первую очередь следует определиться с инструментами, которые

позволят проанализировать существующую ситуацию и возможные пути развития.

Первым из таких инструментов авторы книги называют «Стратегическую канву», которая помогает понять, куда инвестируют деньги потенциальные конкуренты, чем являются конкурирующие продукты с точки зрения стратегии, а также увидеть имеющиеся на рынке предложения. Канва представляет собой двухмерный график. На его горизонтальной оси отмечаются ключевые факторы, описывающие продукцию (цена, качество, ассортимент, доступность и т. д.), а на вертикальной – количественные показатели (много, мало).

Затем следует построить «кривые ценности» для основных продуктов, имеющих на рынке, что позволит выявить незаполненные ниши и сфокусироваться на тех факторах, которые не задействованы другими игроками. Кроме того, нужно рассмотреть аналогичные, но в то же время альтернативные продукты, что поможет уточнить приоритеты всего потребительского рынка. Ким и Моборн приводят пример, когда сравнение «кривых ценности» для вина и гораздо более популярных в США «демократичных» слабоалкогольных напитков (пиво, коктейли) показало, что клиенты отказываются от вина в силу его «сложности», претенциозности, хотя именно на эти качества были направлены основные усилия в продвижении винодельческой продукции.

Второй предлагаемый инструмент называется «Четыре действия». Он дает возможность выстроить новую «кривую ценности» путем ответа на четыре вопроса: значение каких факторов надо существенно повысить, а каких понизить, а также какие из них следует полностью упразднить, а какие – ввести.

Продолжая пример с продукцией виноделов: компания определила, что можно повысить цену недорогих сортов, снизить «сложность» продукта (выбор, глубина букета), вообще отказаться от применения специальных терминов, а добавить простоту в применении, ясность ассортимента и рекламу вина как веселого и общедоступного напитка. В результате затраты на производство и маркетинг снизились, а спрос и прибыли повысились.

Рассмотрев «кривую ценности», можно сразу же определить факторы, на которых следует сфокусироваться, не разбрасываясь на все сразу. «Кривая» компании, стремящейся к «голубому океану», должна существенно отличаться от графиков компаний, уже присутствующих на рынке. А без внятного девиза, вызывающего симпатию, продвижение продукта не будет успешным.

ПОНИМАНИЕ КУРСА

Построенная «кривая ценности», по мнению авторов, позволяет оценить перспективность избранной стратегии.

Путь «голубого океана» сразу выделяется наличием

фокуса, очевидных отличий и хорошего слогана. Издержки без фокусировки, вероятнее всего, будут высокими в силу их рассеянности, а внедрение – излишне сложным. В отсутствие явных отличий компания будет одной из многих. А без слогана, привлекающего потребителей, фирма останется «вещью в себе».

Если «кривая ценности» компании в основном аналогична «кривым» ее конкурентов, то ее стратегия – «алый океан», и добиться первых мест можно будет только в борьбе за снижение издержек или повышение качества. При этом отличие по качеству должно быть настолько значительным, чтобы оно стало заметным потребителю, а это непросто. График, на котором «кривая ценности» мечется без внутренней логики, показывает отсутствие последовательной стратегии. А значит, необходима переоценка значимости ключевых факторов.

Но в случае, когда «кривая» показывает только «высокие» или исключительно «низкие» показатели, появляется другая причина переосмыслить оценку. В первом случае, с высокой долей вероятности, какие-то факторы переоценены и приведут к излишним затратам, а во втором – ситуация диаметрально противоположна.

ПРОКЛАДКА КУРСА

Создание стратегии «голубого океана» базируется на

нескольких основных принципах.

Первый из них – изменение границ рынка.

В ходе изучения опыта различных компаний Ким и Моборн выделили шесть основных подходов к расширению границ.

1. Поиск альтернативных решений из других отраслей и включение их в свою бизнес-модель. При таком подходе следует определить, что является альтернативой вашему предложению в глазах клиента, и объединить достоинства обоих продуктов, сделав безальтернативное решение, обладающее, с точки зрения потребителя, неоспоримыми преимуществами. Как пример авторы представляют авиакомпанию, которая приняла в качестве альтернативной отрасли автотранспорт, снизив цены и расширив маршрутную сеть прямых перелетов, но при этом резко сократив затраты на сервис (питание, залы ожидания, выбор мест). В результате потребителям был предложен продукт, на относительно коротких расстояниях сочетающий скорость самолета и дешевизну автомобиля. Более яркий пример этого подхода – смартфон, вошедший в себя достоинства телефонного аппарата и конкурирующего устройства связи – компьютера, с его электронной почтой и быстрым поиском информации. Сейчас это, разумеется, «алый океан», но поначалу он был совершенно «голубым».

2. Изучение различных стратегических подходов внутри отрасли. Например, в малоэтажном домостроении выделяя

ются два основных подхода: типовое строительство, с низкими затратами и не слишком выразительным дизайном, и строительство на заказ, с широчайшим спектром решений и более высокими ценами. Строительная компания, объединившая эти два подхода и предложившая сборные типовые дома, определенные элементы которых (окна, камины, тип потолков) можно было индивидуализировать, открыла «голубой океан».

3. Учет интересов всей цепочки покупателей. Авторы предполагают, что в процессе приобретения принимают участие несколько представителей потребителя с различными приоритетами. Упрощая, закупщик более всего заинтересован в низкой цене, а конечный потребитель – в простоте и удобстве продукта. Сместив фокус с одного представителя на другого, можно найти совершенно новый рынок.

4. Предложение дополнительных (сопутствующих) товаров и услуг. Здесь все очевидно.

5. Изучение соотношения функциональной и эмоциональной привлекательности с последующим смещением фокуса в сторону, наименее представленную на рынке. Это может быть, например, предельно функциональная парикмахерская, с молчаливыми парикмахерами и быстрым сервисом, или, наоборот, дружелюбная стоматология, в которой вас будут забалтывать, отвлекая от неприятного процесса лечения зубов.

6. Исследование тенденций. Если внимательно следить за

развитием отрасли, можно предвидеть направление ее развития и предпринять превентивные шаги.

Следующий принцип создания «голубого океана» – фокусировка на общей картине.

Углубление в цифры, по мнению авторов книги, неизменно сводит обсуждение к возвращению в «алый океан». Поэтому они рекомендуют заняться составлением «кривых ценности» и вести поиски идей, руководствуясь показаниями графиков, тем самым преодолевая «ограничения стратегического планирования».

Еще один принцип – создание нового спроса, сбор потребителей, которые в настоящее время вашими клиентами не являются или готовы вас покинуть.

Это могут быть уходящие покупатели, которых нужно вернуть, найдя причины их желания уйти. Также это клиенты, которые считают имеющееся на рынке предложение неприемлемым (по самым разным причинам, в том числе ценовым). И всегда есть потребители, которых по умолчанию не считают таковыми и, соответственно, не учитывают их интересы. Чем шире зона охвата потребителей, тем более глубоким окажется «голубой океан».

И наконец, последний принцип: соблюдение правильного порядка анализа. Как считают Ким и Моборн, следует последовательно проверять идеи «голубых океанов» на наличие особой пользы для потребителя, доступность цены, воз-

возможность соблюдения целевых издержек при установленной стоимости и на физическую возможность реализации идеи. При негативном результате проверки на любом этапе следует останавливать анализ и искать пути выхода из возникшего кризиса.

Если такой путь не обнаруживается, от идеи следует отказаться.

ВЫХОД В МОРЕ

Разработать стратегию мало, надо суметь ее реализовать. У сотрудников появляется внутренний дискомфорт, протест, который требуется преодолеть. Возникает ощущение ограниченности ресурсов – оно не обязательно соответствует действительности, но подсознательно перемены связываются с повышением трат. Требуется мотивировать людей, чтобы они работали быстро и в нужном направлении, а на это требуется время. И внутрикорпоративные интриги способны уничтожить любую идею еще до того, как она сформулировалась у вас в голове.

Для преодоления этих препятствий авторы книги предлагают методику, которую они называют «целенаправленным лидерством». Она основывается на предположении, что в каждой структуре есть элементы, оказывающие несоразмерно большое влияние на эффективность ее работы. И, чтобы ускорить внедрение новых идей, нужно обнаружить эти элементы и именно

к ним приложить основные усилия.

В качестве примера приводится реформа полиции Нью-Йорка, проведенная в 1990-е годы Биллом Брэттоном. Меньше чем за два года он превратил самый опасный город Америки в один из самых спокойных. Для того чтобы преодолеть протест сотрудников управленческого аппарата, Брэттон вынудил их испытать неприятные особенности полицейской службы на себе. Затем были перераспределены ресурсы, и в ходе этого процесса наибольшие силы оказались направлены в самые горячие точки. Чтобы оперативно мотивировать персонал, были выявлены лидеры общественного мнения (в данном случае начальники участков), и основной мотивационный заряд оказался направлен на них. А уже от лидеров передавался дальше. При этом деятельность лидеров сделали настолько публичной, насколько это было возможно, это и поддерживало в них стремление показывать наилучшие результаты и позволяло остальным легко брать пример. А чтобы управиться с политическими интригами, Брэттон провел анализ имевшихся игроков, выделил основных сторонников и противников реформ, а также заручился поддержкой сверху. После этого он объединился с потенциальными сторонниками и, имея прикрытие (мэра), начал активные наступательные действия, публично обвинив врагов в потенциальном срыве реформы.

При реализации программы «голубых океанов» важно постоянно придерживаться так называемого

«справедливого процесса», то есть полной ясности и открытости происходящего для исполнителей. Это повлечет за собой добровольную вовлеченность людей в процессы реформирования и значительно ускорит выход в неизведанные рыночные воды.

«Стратегию голубого океана» не случайно называют классикой. Это тщательно проработанная и интересная книга, которая по-настоящему вдохновляет на поиски новых рынков. Настоятельно рекомендую ее всем тем, кто стремится развиваться, искать новые пути, кто предпочитает не толкаться в пробке на узкой дороге, а «выбираться своей колеей».

От хорошего к великому

Джим Коллинз

Оригинальное название: Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't.

Достоинства: Интересный взгляд на развитие компаний. Первая (хотя и написанная второй) книга в серии, которую необходимо прочесть всем, кто думает о будущем своей компании.

Недостатки: Некоторые идеи не пережили проверку временем.

Издатель на русском языке: «Манн, Иванов и Фербер»

Время прочтения: 4–6 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 8,5/10

ДЖИМ КОЛЛИНЗ



GOOD TO
GREAT

ОТ ХОРОШЕГО
К ВЕЛИКОМУ

Почему одни компании
совершают прорыв, а другие нет...

Конкуренция на строительном рынке нарастает, заказов постепенно становится меньше, как и финансов у заказчиков. В этой ситуации быть хорошей компанией уже недостаточно. Вокруг и без вас немало хороших компаний. Чтобы не только пережить кризис, но и выйти из него с новыми силами и возможностями, нужно быть не просто хорошей компанией. Нужно быть компанией выдающейся!

Группа Джима Коллинза, американского ученого, консультанта по менеджменту и автора деловых бестселлеров, провела масштабное исследование, изучив десятки организаций. Их основной задачей было найти то общее, то «вещество величия», которое преобразует средне-хорошую фирму в выдающуюся, способную не только добиться великих результатов, но и длительное время удерживать свои достижения. Открытия оказались неожиданными, парадоксальными и крайне популярными – достаточно сказать, что книга «От хорошего к великому» в 2015 году в России вышла шестнадцатым изданием (и это не считая аудиоверсии).

ЧТО НЕ СДЕЛАЕТ КОМПАНИЮ ВЕЛИКОЙ

Чтобы понять, что превращает хорошую организацию в выдающуюся, нужно определить, что, по мнению Коллинза, ее в таковую не превращает. Приглашение руководителей-«звезд» со стороны не сделает компанию выдающейся. В 10 из 11 компаний, оцененных исследователями как «великие», генеральные директора выросли в собственном коллективе.

Особая структура вознаграждения высшего руководства, выплата специальных премий и бонусов не приведут к величию фирмы, только к обогащению топ-менеджмента. Наличие стратегии как таковой не поможет. Стратегия есть и у хороших, и у великих компаний, и зачастую это хорошо проработанные стратегии и у тех, и у других. Стремление

сделать компанию выдающейся само по себе не сделает компанию таковой, а внедрение новых технологий может в лучшем случае обеспечить ускорение превращения фирмы в великую.

Повышенное внимание к управлению изменениями, мотивации сотрудников и дисциплине также не сделает фирму великой. Эти проблемы у великих фирм разрешаются сами, поскольку изменения у них эволюционны, а сотрудники мотивированы и дисциплинированы изначально. И примеров, в которых к величию удалось вознестись только за счет случайности или удачи, группа Коллинза не нашла.

Компании, с успехом осуществившие преобразование из хорошей в великую, объединяет наличие руководителя определенного типа и правильно сформированная команда. Человеческий фактор играет решающую роль в создании выдающейся компании.

РУКОВОДИТЕЛЬ ПЯТОГО УРОВНЯ

Автор книги распределяет менеджеров по пяти иерархическим уровням, с повышением их класса от первого к пятому. На первом располагается высококвалифицированный специалист, умело использующий свои профессиональные знания и навыки. Менеджер второго уровня, помимо этого, хорошо взаимодействует с остальными участниками команды. Третий уровень позволяет уже не только работать совместно с людьми, но и организовывать, управлять ими. Менеджер четвертого уровня – эффективный руководитель,

определяющий направление развития компании и обеспечивающий результативную работу в выбранном направлении.

И наконец, руководитель пятого уровня – тот, чья работа, благодаря неожиданному сочетанию личных качеств и твердой профессиональной воле, обеспечивает достижение уникальных долгосрочных результатов. В каждой из исследованных выдающихся компаний в период их преобразования из хорошей в великую стоял руководитель пятого уровня.

Руководитель, который сочетает в себе личную скромность и жесткие волевые качества, спокойно и последовательно делает все для достижения поставленных перед собой и организацией задач, самореализуется через достижения всей организации и не боится готовить себе сильных преемников, на практике встречается достаточно редко. Но в то же время Коллинз считает, что большинство людей обладает потенциалом руководителя пятого уровня. Важно вовремя заметить и развить этот потенциал.

Принципиально важное свойство руководителей пятого уровня – принимать на себя ответственность за плохие результаты, не списывая их на коллег, третьих лиц или неудачи. В этих случаях такие люди «смотрят в зеркало, а не в окно». При получении же хорошего результата руководитель пятого уровня склонен приписывать заслуги другим работникам, не зависящим от него обстоятельствам и удаче, он «смотрит в окно, а не в зеркало».

ПРАВИЛЬНАЯ КОМАНДА

Исследования, проведенные группой Коллинза, показали, что на стадии перехода от хорошего к великому сперва необходимо создать «правильную», состоящую из нужных людей команду и только потом определять направление, по которому пойдет эта команда.

При наличии в команде «правильных» людей снимается проблема мотивации: у таких людей достаточно самомотивации, вызванной стремлением принять участие в строительстве чего-то великого. А если в команде не те люди, то уже не важно, по какому направлению их вести: не дойдете.

При этом важно учесть, что уговорить или заставить вести себя правильно людей, которые не соответствуют своим должностям, – невозможно, поэтому система стимулирования должна быть направлена на привлечение и удержание в компании сотрудников, адекватных своим обязанностям.

Интересно, что при определении нужности сотрудника в великих компаниях в первую очередь обращали внимание на личные качества: характер, этические взгляды, интеллект, целеустремленность. Знания и опыт, которые безусловно очень важны, все же являются приобретаемыми свойствами, и в данном случае они вторичны.

Корпоративная культура великих компаний отличается строгой дисциплиной, применением высоких стандартов в

любое время и на всех уровнях. Это влечет за собой следование трем принципам кадровой политики.

1. Не принимать на работу специалиста, если нет уверенности в том, что это «тот самый» специалист.

2. Немедленно увольнять с работы сотрудников, если есть понимание необходимости этого шага. Тестовые вопросы, помогающие принять такое решение: наняли бы вы этого человека, если бы вопрос решался сегодня, и стали бы отговаривать, если бы он написал заявление по собственному желанию?

3. Направлять лучших людей в сферу, где у вас наибольшие возможности, а не максимальные проблемы: это более эффективное использование потенциала сотрудников.

Важно честно и объективно понимать ситуацию, при этом не вводя команду в заблуждение (ничто так не демотивирует, как несбывшиеся надежды), но и не позволяя предаваться унынию.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

Собрав команду из нужных людей на подходящих должностях, руководителю пятого уровня необходимо определить направление движения компании к грядущему величию.

Для этого Коллинз предлагает воспользоваться «концепцией ежа». Название происходит от эссе «Еж и лиса» английского философа сэра Исаяи Берлина. В этом эссе против-

поставляется многоумная лиса, которая видит мир во всей его сложности и постоянно изобретает новые способы поймать ежа, и прямолинейный еж. Он сводит мир к простой концепции, связывающей все воедино и определяющей его действия. Он просто всякий раз при атаке лисы сворачивается в клубок, и это стабильно срабатывает. Концепция ежа визуально может быть представлена в виде трех пересекающихся кругов. Каждый круг является ответом на один из вопросов.

1. В чем ваша компания может быть лучшей из всех (и в чем не может)? Если компания делает что-то хорошо, то это совсем не значит, что она делает это лучше всех.

2. Как функционирует ваша экономическая модель, есть ли у вас понимание того, как добиться максимальной рентабельности?

3. Что вы на самом деле любите и страстно хотите делать? Необходимо не мотивировать сотрудников к какому-то виду деятельности, а дать им возможность делать то, что их и так увлекает.

Если все три ответа пересекутся, концепцию можно считать разработанной. Вы нашли сферу, в которой ваша компания будет лучше всех, при этом вы любите ваше занятие и знаете, как получить от него наибольший результат.

Для того чтобы осуществить переход от хорошего к великому, необходимо признать, что, даже если компания делает что-то хорошо, развивается и

получает прибыль, это не делает ее лучшей, а значит, выдающейся. Она так и будет оставаться хорошей. Чтобы стать великой, компания должна сосредоточиться на том, что она может делать лучше всех.

СОЗДАНИЕ «МАХОВИКА»

Определив направление движения, нужно в нем двигаться.

При этом возникает эффект маховика: в процессе постоянных последовательных улучшений элементы системы начинают взаимодействовать между собой, образуя единое целое, более мощное, чем сумма его составляющих.

Если «маховик» не образуется, компания оказывается в порочном круге, не позволяющем ей прорваться к величию. Поэтому важно внимательно следить за соблюдением «правил маховика».

Компания должна согласовывать все свои действия с «концепцией ежа», оставаясь в зоне пересечения трех кругов, непоследовательность в этом вопросе исключается. Необходимо строго контролировать соблюдение последовательности «люди – идея – движение», не приступать к действиям, не набрав команду. Компании «с маховиком» не требуется предпринимать усилий для обеспечения поддержки и консолидации внутри себя, это происходит в ходе движения «маховика».

Достижения такой компании в настоящем говорят сами за

себя, не требуя заклинаний об успехах будущих. Новые технологии можно использовать только как катализатор бизнеса, осознанно и не полагаясь на моду. Поглощениями можно заниматься только после достижения значительного собственного потенциала и только для его дальнейшего увеличения. В великой компании неизменно сохраняется преемственность в идеях, направлениях движения.

Если хоть одно из вышеприведенных правил не соблюдается, необходимо срочно принимать меры.

СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ

Выдающиеся компании, на практике доказавшие свою долговечность, объединяет наличие системы ценностей, «смысла жизни», отличного от принесения прибыли своим владельцам. У истинно великой компании потоки денежных средств подобны крови для человеческого организма: она абсолютно необходима для жизнедеятельности, но смыслом жизни она является только для вампиров.

И не столь важно, какова именно эта система ценностей, главное – ее наличие и основываетесь ли вы на ней в своей работе. При этом стратегии и тактики операционной деятельности многократно меняются в переменчивом мире, но ключевые ценности сохраняются неизменными.

«От хорошего к великому» – незаменимый помощник для любого руководителя, желающего оставить после себя успешную компанию, которая будет способна работать еще

долгие годы. Также книга окажется полезна акционерам при назначении генерального директора. Да и просто любой человек, стремящийся принять участие в чем-то значительном, сможет многое понять о компании, в которой он работает или планирует работать, проанализировав фактические истории фирм, прошедших путь «от хорошего к великому».

Построенные навечно

Джим Коллинз и Джерри Поррас

Оригинальное название: Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies.

Достоинства: Логическое продолжение «От хорошего к великому», посвященное исследованию секретов создания выдающихся компаний.

Недостатки: Некоторые идеи не пережили проверку временем.

Издатель на русском языке: «Манн, Иванов и Фербер»

Время прочтения: 4–6 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 8,5/10



Джим Коллинз
Джерри Поррас

ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО

успех компаний,
обладающих видением

Создание выдающейся компании – достижение, которое впишет ваше имя в историю, а название фирмы – в Fortune Global 500. Вы стали лучшими в своем направлении и находитесь на подъеме. Но как долго это продлится? Одна из основных задач, стоящих теперь перед вашей организацией, – превратиться в компанию, куда придут начинать свой трудовой путь ваши дети и внуки. В компанию, построенную навечно.

В 1994 году Джим Коллинз, на тот момент преподаватель в бизнес-школе Стэнфордского университета, в соавторстве с коллегой Джерри Поррасом опубликовал результат своего исследования – книгу «Построенные навечно» (в оригинале имеющую менее пафосное, но более точное название Built to Last – «Построенные на совесть»). Спустя десять лет на обложке очередного переиздания красовалась шапка «Продано более миллиона экземпляров». На полученные доходы Коллинз организовал лабораторию менеджмента, результаты работы которой представлены в книге «От хорошего к великому».

Несмотря на то что «Построенные навечно» написаны намного раньше, чем «От хорошего к великому», Коллинз предпочитает рассматривать эту книгу как продолжение «От хорошего...», так как в ней анализируются методы сохранения достижений компаний, уже ставших выдающимися.

СМЫСЛ ЖИЗНИ

Смысл существования компании, планирующей надолго задержаться на рынке, не может сводиться только к извлечению прибыли. Прибыльность, несомненно, является неотъемлемой характеристикой успешной фирмы, но цель существования компании должна быть более общественно значимой, мотивирующей.

По мнению Дэвида Паккарда, сооснователя HP, «люди

объединяются и создают компанию для совместного достижения целей, недостижимых индивидуально, для общественной пользы». Как считают авторы книги, существенную роль играет не содержательное значение поставленной цели, а ее наличие и укорененность в компании.

Идеология фирмы должна быть глубоко внедрена в сознание работников, приобретая почти религиозный характер. Временные цели, тактику и стратегию следует увязывать с зафиксированной генеральной идеологией. При этом идеология исследованных Коллинзом и Поррасом выдающихся компаний базируется на ограниченном наборе ценностей – от трех до шести. Формировать ее следует, основываясь на собственном представлении, не опираясь на чужой опыт или сторонние мнения.

Идеология может существовать не только в компании в целом, но и в отдельных ее подразделениях, однако в рамках одного предприятия идеологии не должны противоречить друг другу. Можно отметить, что даже каждый отдельный человек стремится к формулированию своей персональной идеологии, ищет смысл жизни.

Если идеология компании должна оставаться неизменной, то коммерческие методологии, стратегия и тактика могут и должны быть подвижными. Адаптация к текущему моменту и гибкость позволяют организации развиваться. Прогресс не мешает сохранению идеологии фирмы, и дело руководителей – контролировать сочетание непрерывного само-

совершенствования и ценностного постоянства.

ВЫБОР ЦЕЛИ

Этот механизм Коллинз и Поррас называют BHAGs (Big Hairy Audacious Goals – Большие Страшные Дерзкие Цели, далее – Большие Цели) – амбициозные задачи, которые являются самодостаточными и способны пережить своих создателей, стимулируя прогресс. Они должны быть лаконичными, четкими, понятными каждому и вызывающими страстное желание их достичь.

Приземление на Марс, съемки самого успешного фильма в истории, доминирование на рынке – вот типичные Большие Цели. Они находятся далеко за границами зоны комфорта. Большая Цель достижима, но достижима ценой невероятных усилий – как вершина Эвереста или победа на чемпионате мира по футболу.

Существенная особенность Больших Целей – то, что успешная фирма рано или поздно до них добирается. И на этот счастливый случай нужно иметь заранее подготовленные следующие Большие Цели. Иначе компания начинает «почивать на лаврах» и прекращает развиваться, постепенно утрачивая свою лидирующую роль.

Постоянная устремленность к Большим Целям снижает зависимость от личности руководителя и эффективно помогает бороться с застоем в организации.

ВНЕДРЕНИЕ ИДЕОЛОГИИ

Идеологию компании и ее ценности сложно сформулировать. Но еще сложнее зафиксировать их в сознании сотрудников. Авторы предлагают целый набор инструментов, помогающих этого добиться.

Некоторые из этих инструментов являются неприемлемыми для российской реальности, но часть – вполне употребимы и в нашей повседневной практике.

Среди них – проведение внутрикорпоративных семинаров, продвигающих идеологию фирмы, ее историю, традиции. Организация постоянно действующего учебного центра. Пропаганда корпоративных ценностей на уровне служебного общения. Формирование кадрового резерва внутри компании путем найма молодых сотрудников и их дальнейшего продвижения. Тщательный отсев кадров на стадии приема и во время испытательного срока. Вознаграждение и карьерный рост как результат приверженности идеологии фирмы. Терпимость к случайным ошибкам, не связанным с покушением на ценности компании, и, напротив, беспощадность к нарушениям идеологического характера. Проведение общекорпоративных мероприятий, тимбилдинг. И постоянное подчеркивание идеологии компании – устно, письменно, графически.

При всем жестком идеологическом контроле важно сохранить достаточную свободу действий, стимулирование

проявлений инициативы. Лучшие решения зачастую приходят в ходе эксперимента, непреднамеренно. И, будучи готовой к ошибкам в ходе опытов, компания может прогрессивно развиваться эволюционным путем. Пробуя различные пути и выбирая удачные, организация идет от постановки глобальных целей к их достижению, не лишая сотрудников возможности творческого подхода. Более того, при этом зачастую добиваются незапланированных результатов, не менее интересных, чем ожидаемые.

ОТКАЗ ОТ КОМФОРТА

Постоянное стремление к совершенствованию – необходимое качество любой выдающейся компании. Чтобы фирма просуществовала не один десяток лет, она должна непрерывно находиться в состоянии развития.

Выдающиеся компании, как великие художники, постоянно недовольны собой и своими успехами. Они инвестируют в развитие своих сотрудников, в создание новых технологий и идей, делая фирму сильнее в перспективе. Достижение состояния удовлетворенности – первый шаг на пути к упадку. Напротив, считают авторы, следует применять искусственные способы создания дискомфорта, которые помогут бороться с самоуспокоенностью, провоцируют развитие, но не вступают в конфликт с идеологией. Главное, на чем основывается выдающаяся компания, – тяжелый труд, стремление к совершенству и забота о будущем.

ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

Организация может иметь целый ряд Больших Целей. Но, чтобы видеть перспективы развития компании на много лет вперед, определить «воображаемое будущее», как назвали это понятие авторы книги, одна Большая Цель должна быть глобальной и иметь перспективу достижения через несколько десятилетий. Такая установка позволяет выйти за ограничения текущей ситуации как в организации, так и во внешнем мире. Это вынуждает менеджмент смотреть в будущее, не ограничиваясь только стратегией и тактикой.

При формировании перспективной Большой Цели Коллинз и Поррас предлагают рассмотреть несколько их возможных категорий. «Достижение результата» – наиболее очевидный вариант. Это может быть, например, увеличение объема продаж до определенного значения или качественное изменение – стать самыми великими на рынке. «Победа над врагом» – негативная, но простая мишень типа «порвать конкурента X». Позитивная версия предыдущей категории – «Гонка за конкурентом», цель – «добиться того же, что и конкурент X».

И, наконец, «Внутреннее изменение», предполагающее труднодостижимые преобразования в рамках самой компании.

Вторая составляющая «воображаемого будущего» – «яркое описание» перемен, которые принесет компании дости-

жение перспективной Большой Цели. Это то, к чему будут стремиться сотрудники предприятия, образ, стоящий у них перед глазами. Описание должно быть действительно ярким, зажигательным, воздействующим на наиболее чувствительные струны души работника. На самом деле перспективная Большая Цель может быть у любого по численности подразделения, его можно даже для семьи или ребенка установить – это будет нелишним.

Принципиально важно не путать неизменную идеологию компании и ее «воображаемое будущее», конкретную и достижимую Большую Цель. Это совершенно отдельные вещи, имеющие разные законы функционирования, цели и свойства.

Выдающиеся фирмы способны достигать самых амбициозных целей. Способны потому, что их руководители основным методом формирования своего будущего выбрали строительство организации с перспективой.

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

За годы, прошедшие с момента первого издания, «Построенные навечно» наряду с восторгами вызвали достаточно много критических отзывов. Вопросы вызывают методы исследования.

Профессор швейцарского Международного института развития менеджмента Фил Розенцвейг в книге «Эффект нимба и еще восемь заблуждений...» приводит труд Коллин-

за и Порраса как пример «заблуждения строгого исследования» и «иллюзии продолжительного успеха». Он утверждает, что авторы применили огромное количество использованных данных как повод считать результат исследования верным. На самом же деле, по мнению Розенцвейга, весь этот большой массив данных скомпрометирован «эффектом нимба», при котором успехи ретроспективно увязываются не с истинными, зачастую неочевидными путями их достижения, а с банальными методами деятельности компаний, добившихся успеха. Фактически коммерческий успех сказывается на оценке не связанных с ним категорий. Кроме того, анализ деятельности компаний, которые Коллинз и Поррас считали вечными, показал, что за пять лет, минувших после публикации, из восемнадцати «совершенных» фирм у одиннадцати прибыльность понизилась, что плохо сочетается с заглавным посылом. Книга Розенцвейга в 2007 году получила титул «бизнес-книги года» на Франкфуртской книжной ярмарке. В изрядной доле занятая критикой «Построенных навечно», она переиздается по сей день, лишней раз подчеркивая значимость книги Коллинза и Порраса.

Действительно, целый ряд компаний, казавшихся «построенными навечно», со временем пришли в упадок. О причинах такого развития событий и способах избежать скатывания успешных фирм к состоянию стагнации Джим Коллинз говорит в книге «Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются», рассмотрению которой

будет посвящен следующий обзор.

«Построенные навечно» – удобный и полезный учебник по превращению выдающихся компаний в долгоживущие. Книга основана на примерах успешных североамериканских компаний и, помимо практической пользы от анализа путей успеха, может быть применена для изучения истории крупнейших фирм второй половины XX века.

Но главная ценность книги – в ее мотивирующем воздействии. «Построенные навечно» вдохновляют, внушают веру в реальную возможность оставить свой след на Земле, создать компанию, в которой будут работать потомки тех, кто работает в ней сейчас.

Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются

Джим Коллинз

Оригинальное название: How The Mighty Fall And Why Some Companies Never Give In.

Достоинства: Откорректированы ошибки предыдущих книг. Анализ того, как теории Коллинза показали себя на практике.

Недостатки: Некоторые выводы не так однозначны, как кажется.

Издатель на русском языке: «Манн, Иванов и Фербер»

Время прочтения: 3–6 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 8/10

КАК ГИБНУТ ВЕЛИКИЕ

И ПОЧЕМУ НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ
НИКОГДА НЕ СДАЮТСЯ

ДЖИМ КОЛЛИНЗ

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ»

Можно заметить, что нестабильная экономическая ситуация безжалостна не только к маленьким или начинающим компаниям. Монстры индустрии, казавшиеся незыблемыми предприятия с многолетней историей и огромными оборотами рушатся или сжимаются до крошечных размеров. Они выглядели надежными и на первый взгляд все делали правильно. Что

же пошло не так?

Бестселлеры Джима Коллинза «От хорошего к великому» и «Построенные навечно» (в соавторстве с Джерри Поррасом) посвящены становлению выдающихся компаний. В книге, названной «Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются», Коллинз анализирует причины, по которым некоторые великие компании теряют достигнутое, и предлагает механизмы, позволяющие вовремя заметить симптомы стагнации и избежать скатывания компании с Олимпа, не повторяя чужих ошибок.

Коллинз считает, что сам факт падения выдающихся компаний не противоречит выводам, сделанным им ранее.

Никто не может гарантировать, что организация будет постоянно придерживаться принципов, делающих ее великой. Следовательно, особое значение приобретает постоянный мониторинг деятельности компании, позволяющий своевременно заметить и предупредить отход организации с пути успеха.

Несмотря на то что способов пойти по неверной дороге больше, чем методов добиться величия, автор предлагает свою унифицированную схему падения выдающихся компаний, состоящую из пяти стадий. Схема не всеобъемлюща и не предусматривает факторы криминального характера, но она достаточно универсальна и помогает правильно оценить складывающуюся ситуацию.

ГРЕХ ГОРДЫНИ

Первой стадией падения компании Коллинз называет гордыню, являющуюся результатом достижений. Добившись величия, став лучшей в своей сфере, компания начинает считать, что может занять аналогичное положение в любой области деятельности. Возникает ощущение всесильности, провоцирующее на принятие неоправданно рискованных решений. Стремление к росту заставляет забыть о пределах своих возможностей по обеспечению неизменно высокого качества продукции.

Действительно, превратив компанию в слитную и аккуратно подогнанную систему, элементы которой взаимодействуют между собой, вызывая синергетический эффект, можно заняться организацией других систем.

Но при этом нельзя предаваться гордыне и забывать, что на поддержание работы каждой из них требуется тратить столько же сил, как на ее создание.

Поэтому необходимо или искусственно ограничивать количество направлений в бизнесе, соизмеряя его со своими возможностями, или передавать контроль за уже работающими системами в надежные, проверенные руки.

Стремление к созданию новых систем возникает из ощущения самоуверенности, желания расширить свои возможности, а то и просто развеять скуку. В российских условиях борьба с хандрой дополняется стремлением к абсолют-

ной независимости. Руководителю хочется, чтобы все было своим – от столовой и бани до исполнителей сопутствующих (а еще лучше – и смежных) видов работ. Слово «аутсорсинг» воспринимается как ругательство. Но на практике зачастую новое направление отвлекает на себя ресурсы основного производства. При этом оригинальная идея может оказаться не столь уж удачной, а заброшенная базовая система уже потеряет способность к ровному целенаправленному движению.

По мнению Коллинза, основные человеческие потребности и, соответственно, фирмы, лучше всех удовлетворяющие эти потребности, мало подвержены влиянию изменений на рынке. Это достаточно спорное утверждение. В частности, в работе Клейтона М. Кристенсена «Дилемма инноватора» приводится ряд примеров компаний, которые угасли, не заметив момента появления принципиально новых технологий в традиционных сферах. Характерный пример – приход гидравлического экскаватора на смену тросовым, после которого многие столпы отрасли ушли в небытие.

Тем не менее при возникновении дилеммы, придерживаться ли того, что уже обеспечило успех компании, или пойти по пути создания новых проектов, Коллинз предлагает вполне разумный подход. Следует задать себе два вопроса:

- Предстоит ли компании столкновение с не зависящими от нее обстоятельствами, угрожающими ее положению как лучшей в своем роде и экономически эффективной?

- Утрачена ли увлеченность основной деятельностью фирмы?

Если на оба вопроса ответ будет отрицательным, надо продолжать уделять максимум внимания и сил основному бизнесу. Это, разумеется, не отменяет необходимости экспериментировать со свежими идеями, они нужны как подпитка прогресса компании, да и наличие в рукаве козыря при внезапном изменении ситуации еще никому не мешало.

Автор сформулировал характерные признаки первой стадии гибели фирмы, при проявлении которых следует начинать беспокоиться и предпринять соответствующие шаги для возвращения на верный путь.

Это привычка к успеху, когда достижения начинают казаться чем-то естественным, не зависящим от предпринимаемых действий. Также это потеря интереса к основному бизнесу – повод задуматься, равно как и утрата видения, понимания истинных причин для работы. О начале конца говорит нежелание учиться. (Сократовский афоризм «Я знаю, что я ничего не знаю» – девиз любого выдающегося руководителя.) И нельзя забывать об удаче, приписывая успехи своей гениальности: это не только нескромно, но еще и необъективно.

ТРЕСТ, КОТОРЫЙ ЛОПНУЛ

На второй стадии своего падения компания начинает стремиться к безудержному росту. Слияния или поглощения, противоречащие идеологии компании, как считает ав-

тор, ведут к краху. Ничем не ограниченные инновации, равно как и постоянный, неумеренный, а главное, нерациональный рост, смертельно опасны. Если рост фирмы опережает ее способность руководить этим процессом, возникает дефицит специалистов и руководителей, который обычно компенсируется бюрократизацией процедур. А это, в свою очередь, отталкивает имеющихся «правильных сотрудников», чья склонность к самодисциплине конфликтует с правилами, устанавливаемыми посредственностями для себе подобных. Это вовсе не означает, что следует отказаться от формализации процессов управления, но соответствующие правила должны быть простыми, понятными и краткими.

Для второй стадии падения, по мнению Коллинза, присущи собственные характерные признаки, по которым угрозу можно заметить и предупредить.

Немотивированное стремление к росту переходит в бесконечный цикл, что начинает воздействовать как на сотрудников, так и на структуру предприятия, доводя напряжение до катастрофического. Нерациональные резкие движения, которые не отвечают идеологии компании, не делают ее лучшей в своей сфере и не развивают ее экономику, уводят ее с пути величия. Тревожным симптомом служит сокращение доли «правильных сотрудников», принимающих на себя ответственность, на ключевых должностях. Нужно иметь план для повышения в компании количества нужных людей, даже

создания их резерва на случай внеплановой замены. Неконтролируемый рост издержек нельзя компенсировать ростом цен на продукцию или услуги, нужно вернуть издержки под контроль, усиливая ответственность. Излишняя бюрократизация разрушает корпоративную этику, основанную на самодисциплине. А интересы руководства должны подчиняться интересам предприятия, а не наоборот.

СМЕЛОСТЬ КАК ГЛУПОСТЬ

На третьей стадии смелость, позволившая компании занять лидирующие позиции, начинает оборачиваться глупостью. Растущие амбиции вынуждают организации играть по-крупному, хотя для этого нет никаких объективных причин. Неправильная оценка рисков и способностей компании пережить последствия ошибочных решений ведет к верному проигрышу.

Если сотрудники опасаются приносить «дурные вести», в обсуждениях безнаказанно допускаются необоснованные утверждения, принятые решения остаются без поддержки, самоутверждение членов команды происходит за счет потери доверия внутри нее, – пора принимать меры. Когда поиск причин неудачи превращается в поиск виноватого, а вместо общего дела приоритетными для людей становятся личные интересы, – можно ждать беды. И реструктуризация компании от этой беды не спасет, только создаст иллюзию работы над проблемой, корни которой лежат гораздо глубже.

Для третьей стадии характерен отказ от адекватного вос-

приятия негативных данных – их просто игнорируют.

Фирма начинает делать большие ставки, при этом не имея для этого оснований, не проводя анализа имеющихся фактов. Согласие на риск дается без учета возможных последствий проигрыша. Сотрудники предпочитают соглашаться без обсуждений. Поиск виноватых становится нормой. Вместо решения проблем компания увлекается реорганизациями, перестановкой мест слагаемых, что никак не меняет сумму. А руководители вальяжно располагаются на Олимпе, все больше отделяясь от простых смертных.

ЛЯГУШКА В МОЛОКЕ

К четвертой стадии руководители ясно понимают, что компания находится на краю гибели. Подобно попавшей в молоко лягушке из сказки, они начинают панически дергаться. Но если сказочное земноводное сбило молоко в масло и радостно ускакало, то организация от этих рывков может только еще больше разболтаться.

Оказавшись в таком печальном положении, руководителю стоит тщательно проанализировать ситуацию и сформулировать свои последующие шаги, а не бессмысленно метаться от одного рынка или вида деятельности к другому. Ни в коем случае нельзя поддаваться панике, подвергая компанию неоправданным рискам. Попытки революционных изменений, замена идеологии губельны для организации. Следует сфокусироваться на повышении эффективности сейчас, а не

на обещаниях красивого будущего. И, по мнению Коллинза, поиск руководителя со стороны, «новая кровь», только усложнит ситуацию, спровоцировав все те же революционные изменения.

На четвертой стадии поиск панацеи становится непрерывным и непоследовательным.

Собственники возлагают надежду на руководителя-спасителя со стороны, кризисного менеджера, который начнет ломать то, что еще по какой-то причине работает. Компанию охватывает паника. Попытки создания видимости «революционных» изменений, завышенные обещания эту панику только усугубляют. Сотрудники теряют веру в компанию, ее идеалы. А денежные потоки, пожираемые метаниями и бегом во все стороны сразу, сокращаются. Положение все меньше зависит от руководства компании и все больше от обстоятельств.

ПРИСКОРБНЫЙ ФИНАЛ И НОВАЯ НАДЕЖДА

На пятой стадии история великой компании завершается. Ее поражение очевидно, и весь вопрос только в том, как именно она капитулирует. Автор выделил две основные разновидности пятой стадии. В первом случае управляющие не видят выхода из сложившегося положения и прекращают борьбу, закрывая бизнес. Во втором – борьба не прекращается, но выбора уже не остается: компания или окончательно уничтожается, или уменьшается до незначительного, по сравнению с прошлым, размера.

Возвращение к былому величию, даже с первых стадий падения, стоит дорого. Оно требует строгой экономии в сочетании с увеличением инвестиций. Надо непрерывно следить за появлением симптомов упадка. И стремительно восстанавливать суровую дисциплину при первых замеченных признаках угрозы.

Но не нужно жить в постоянном страхе перед неизбежностью катастрофы, это контрпродуктивно. Лучше вспомнить афоризм Фридриха Ницше: «То, что не убивает нас, делает нас сильнее». Именно способность оправиться от удара является признаком величия.

Главное – никогда не сдаваться и сохранять верность главной цели. Можно пожертвовать многим – идеей, филиалом, видом деятельности. Придется нести потери, идти на разумные компромиссы. Но терять веру в себя, в идеологию компании, в ее великое будущее – это исключено.

«Как гибнут великие» – очень важная книга. И хотя в сценариях Коллинза не учитываются более близкие нам сегодня внешние риски, опасность крушения компании из-за внутренних причин вовсе не уменьшилась, просто опасностей стало больше. Стоит помнить, что «предупрежден – значит вооружен» и оружием, предлагаемым автором, пренебрегать ни в коем случае не следует.

**Выживают только параноики.
Как использовать кризисные
периоды, с которыми
сталкивается любая компания**
Эндрю Гроув

Оригинальное название: Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company.

Достоинства: Взгляд выдающегося менеджера на поведение в кризисной ситуации.

Недостатки: Слишком быстро заканчивается.

Издатель на русском языке: «Альпина Паблишер»

Время прочтения: 3–5 часов

Уровень: Базовый

Оценка: 9/10



Книга Эндрю Гроува «Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания» опубликована в Америке в 1996 году. В 2015-м она вышла на русском языке уже пятым изданием, и это неудивительно. Автор книги – один из самых уважаемых руководителей

в истории. А предлагаемый подход к решению проблем за прошедшие двадцать лет не только не устарел, но стал еще более актуальным.

Нынешний старший советник компании Intel Эндрю Гроув родился в Будапеште в 1936 году. Его звали Андраш Иштван Гроф. Семье Грофов удалось пережить Вторую мировую войну, скрывая свое еврейское происхождение, но во время кровавого народного восстания 1956 года и не менее кровавого его подавления советскими войсками двадцатилетний Андраш решил, что экстремальных событий в его жизни было уже достаточно, и перешел австро-венгерскую границу. В 1957 году он перебрался в Штаты и взял «американское» имя Эндрю Гроув, до настоящего времени сохранив венгерский акцент.

Спустя всего десять лет молодой эмигрант, некогда оплачивавший учебу в университете из зарплаты ресторанныго уборщика, уже работал заместителем директора по развитию в компании по производству полупроводников «Фэйрчайлд Семикондакторс». Когда двое его коллег, Роберт Нойс и Гордон Мур, решили основать собственное дело, Гроув ушел из «Фэйрчайлд» вслед за ними. Так в июле 1968 года он стал третьим сотрудником новой компании – Intel, заняв должность директора по инжинирингу. К 1979 году Эндрю Гроув стал президентом, а с 1987-го – и исполнительным директором корпорации.

ПРОЦЕССОРЫ И ПРОЦЕССЫ

В 1994 году Intel запустила в серийное производство новый процессор – Pentium. Это был гигантский скачок вперед, скорость работы и возможности повышались в разы. Но практически сразу вылезли проблемы. Дефект сидел в модуле операций с плавающей запятой математического сопроцессора, – проще говоря, в одном случае из нескольких миллиардов могла возникнуть ошибка в округлении при делении.

Руководство Intel знало о существовании проблемы и даже нашло ее решение, но, учитывая ничтожную вероятность проявления ошибки, компания продолжила распространять дефективные процессоры. Это было большим промахом. Журналисты и профессиональное сообщество радостно раскрутили истерию. Учитывая, что основным потребителем на рынке компьютерных комплектующих, а в США в особенности, являются крупные компании – поставщики готовых РС, реакцией на возникшую панику стал отказ основных игроков от выпуска компьютеров на основе Pentium. Требовалась замена сотен тысяч процессоров. Стоимость брака, скопившегося на складах, составила почти полмиллиарда долларов.

Анализируя ситуацию, Гроув пришел к выводу, что к потере огромного количества денег и ущербу репутации Intel привело воздействие нескольких сил. Против компании сработало азартное брендрование – все запомнили слоган Intel

inside («Intel внутри»), и возникшие претензии, которые в ином случае могли бы распределиться между сборщиками готовых компьютеров, сконцентрировались именно на Intel.

Большая известность несет большую ответственность. А постепенно нарастающий масштаб компании привел к восприятию ее как промышленного гиганта, тем самым превратив Intel в большую и желанную мишень. Ошибка, которая прошла бы незамеченной, соверши ее рядовая фирма, для титана обернулась широкомасштабным скандалом.

Руководству компании стало ясно, что наступил переломный момент. Пришло время перемен.

СОХРАНЯТЬ РАВНОВЕСИЕ СИЛ

Гроув на основе популярной схемы аналитика Майкла Портера определяет шесть сил, воздействующих на любой бизнес. Это способности существующих конкурентов, смежников, поставщиков, потребителей, потенциальных конкурентов, а также возможность того, что продукцию компании можно создавать иным, более эффективным способом. Если одна из сил резко увеличивается, стабильность бизнеса теряется. Именно тогда наступает переломный момент, после которого компания может или подняться к новым вершинам, или пасть.

В рассмотренном ранее случае с Pentium возросла способность потребителей влиять на состояние бизнеса, и, чтобы

вернуть ситуацию в стабильное положение, было необходимо резко повысить клиентоориентированность «зазнавшейся» корпорации, сосредоточившись на тестировании и исправлении всех возможных недочетов с широким освещением этого в печати.

Момент, когда нужно приступать к изменениям, нельзя пропускать. Если начать реформы, пока компания в рабочем состоянии и приток средств стабилен, поле для экспериментов будет гораздо шире, а вероятность сохранить организацию и ее стратегическое положение – выше. Однако это значит, что решение о начале изменений придется принимать без очевидных исходных данных. Главе компании остается положиться на интуицию и здравый смысл. Впрочем, эти два качества входят в обязательный набор хорошего руководителя.

Когда отрасль оказывается на переломной точке своего развития, возникает парадокс. Чем успешнее была компания до этого момента, тем сложнее она принимает сложившуюся ситуацию. А вход на рынок для новых игроков становится ощутимо проще и дешевле, чем раньше.

Автор предлагает три правила, которые позволяют компаниям успешно действовать в кризисные времена. Первое: не множить сущности. Не нужно создавать новый продукт, если он не имеет очевидных преимуществ для потребителей. В противном случае придется конкурировать с самими собой. Улучшение

не является самоцелью – оно бессмысленно, если не приносит прибыли. Второе: возможности приходят вместе с ломкой сложившейся системы, и в это время нужно не оплакивать прошлое, а захватывать будущее. И третье: не надо бояться затрат на выход на новые рынки, эти вложения окупятся, если масштаб нового производства будет достаточно значительным.

ПАМЯТЬ: ПОТЕРЯ И ОБРЕТЕНИЕ

Со времени своего основания компания Intel была лидером в разработке и производстве чипов памяти. Как первопроходец в какой-то момент корпорация практически монопольно владела этим рынком. К концу 1970-х появилось около десятка компаний, способных составить Intel конкуренцию. Тем не менее в сознании большинства слова «Intel» и «модули памяти» были синонимами. Но в начале 1980-х производством памяти занялись японские корпорации. Они инвестировали в разработки значительные средства, причем работая над несколькими поколениями чипов одновременно. Репутация японцев в области качества, пусть и не всегда оправданная, делала их продукцию более привлекательной для потребителей. И, что было особенно важно, в сочетании с этими своими преимуществами японские производители последовательно демпинговали. Так, в одной из фирм ценообразование происходило по принципу «Самая дешевая микросхема на рынке минус десять процентов». Конкуренция при таком подходе требует больших вложений на всех

стадиях выпуска изделия, от разработки до продаж, и при этом шансы победить были очень сомнительны: чтобы сравняться по показателю цена/качество при увеличении затрат, требовалось революционное изменение, которого Intel не видела. В этих обстоятельствах корпорация приняла поистине героическое решение. Вовремя осознав бесперспективность борьбы, Гроув решил выйти с рынка чипов памяти. Это сейчас такой ход кажется очевидным, а тогда вся компания была в шоке от самой идеи покинуть бизнес, на котором она была построена.

Но если управляющие хотят сохранить бизнес в стратегически переломный момент, они должны посмотреть на него со стороны и отказаться от воспоминаний о прошлом величии.

Высвободившиеся силы и средства были направлены на усовершенствование и производство процессоров, с которыми Intel ассоциируется и по сей день. За год компания вернулась к прежнему уровню прибыли, но если бы процесс принятия решения затянулся, то времени и денег, растраченных на бесполезную борьбу за рынок памяти, просто не хватило бы на занятие растущего рынка процессоров. Эта история – отличный пример того, как важно вовремя заметить поворотную точку и повернуть в правильном направлении.

НЕ ПРОПУСТИТЬ ПОВОРОТ

Поворотный момент пропускать никак нельзя, но зача-

стую его очень трудно заметить вовремя. Кроме того, есть и фальшивые повороты, когда, например, возникают новые технологии, которые кажутся многообещающими, но в итоге оборачиваются ничем. Никаких правил, позволяющих отличить истинный поворотный момент, не существует.

Именно поэтому каждое решение, которое принимается в связи с угрозой поворота, должно тщательно анализироваться и перепроверяться. Каждое изменение, которое можно заметить, должно восприниматься как новая отметка на радаре. Это может быть другой корабль, крупная рыба, риф или берег – надо разобраться и на основании анализа приступить к выбору действий.

Важно следить за конкурентами и смежниками, – возможно, они заметят поворот раньше вас. И нельзя забывать о собственных сотрудниках. Зачастую именно менеджеры среднего звена, много контактирующие с весьма разнообразными людьми, первыми замечают намечающиеся изменения. Бизнес-гуру Питер Друкер определял предпринимателя как специалиста по перераспределению ресурсов из зоны низкой производительности в сферу более высокой. Это то, чем должен заниматься менеджер среднего звена. Его долг – следить за изменяющимся миром и находить сферы, обещающие наибольшую прибыль.

Наиболее эффективным инструментом обнаружения стратегически переломного момента является широкая активная дискуссия. И эту дискуссию должны

инициировать сотрудники, а не высшие руководители. Если специалист заметил проблему или нашел способ усовершенствовать работу, он обязан вынести это на обсуждение. В диспуте должны участвовать менеджеры разных уровней и даже люди, не работающие в компании, но обладающие специальными знаниями. Следует поощрять обмен мнениями между имеющими власть и имеющими знания, не подавляя последних. Более того, обсуждение вполне может перейти в стадию конструктивного конфликта, и младшие сотрудники должны не бояться идти на это. Клубы взаимного восхищения и всеобщей любви не способны предложить ничего нового и революционного.

При этом управлять дискуссией должен лидер, который может компенсировать излишнюю сфокусированность глубиной своего опыта.

Стоит помнить, что иногда возникает конфликт между результатами анализа данных и тем, что подсказывают инстинкты и жизненный опыт. По мнению Гроува, если руководитель доверяет себе, то он должен следовать собственной интуиции.

И не надо бояться страха. Страх, если он не слепой, – отличный стимул и надежный советчик, он обостряет инстинкт самосохранения и провоцирует поиск новых путей выхода из потенциально опасных ситуаций.

ТАМ, ЗА ПОВОРОТОМ

Наступление переломного момента часто вызывает у руководства определенный диссонанс – сложности с точным определением смысла своих действий. Требуется ослабить контроль и предоставить специалистам свободу эксперимента. Именно в ходе экспериментов руководитель сможет обрести новое видение, и при этом роль работников предприятия резко возрастает. Лучшие сотрудники – один из самых ценных ресурсов. Лидеру очень тяжело признавать, что ему нужно чему-то научиться, тем более у собственных служащих. Но это стена, которую необходимо разрушить.

От того, как компания преодолет переломный момент, зависит дальнейшая судьба всех ее работников. Карьера каждого – это его собственный бизнес, в котором он сам себе руководитель.

Поэтому он должен реагировать на рыночную ситуацию, бороться с конкурентами, пользоваться силами партнеров и искать новые способы ведения дел. Специалист обязан самостоятельно выстраивать свою карьеру и находить пути получения преимуществ от наступающих изменений. Возможно, придется переучиваться, даже спуститься по должностной лестнице или переехать на несколько лет в другой город. Придется приспособливаться, но если этого не делать, то таких сотрудников необходимо менять – как не готовых к работе в новых условиях.

После того как переломный момент зафиксирован, необходимо ускорить темп работы. Начинать перемены страшно,

хочется подождать немного. Но преждевременные действия менее опасны, чем опоздание. В это время управляющие почти всегда знают, что делать, но обычно предпринимают что-то слишком поздно и неуверенно. Это недопустимо. Компании в большинстве умирают не от последствий ошибок, а от мнительности, неготовности принять решение. Самое опасное – стоять на месте и терять при этом ресурсы.

Работа Эндрю Гроува, небольшая по объему и очень насыщенная, займет у читателя не больше трех часов, но это время пройдет с пользой. Хотя в основном книга адресована руководителям, отдельные главы посвящены рекомендациям менеджерам среднего звена. Автор щедро делится своим богатейшим опытом, и будет просто неправильно этим не воспользоваться.

Дилемма инноватора

Клейтон М. Кристенсен

Оригинальное название: The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail.

Достоинства: Необходимая книга для всех, кто хочет идти в ногу со временем или, лучше, опережать его. Изложены основные правила внедрения инноваций.

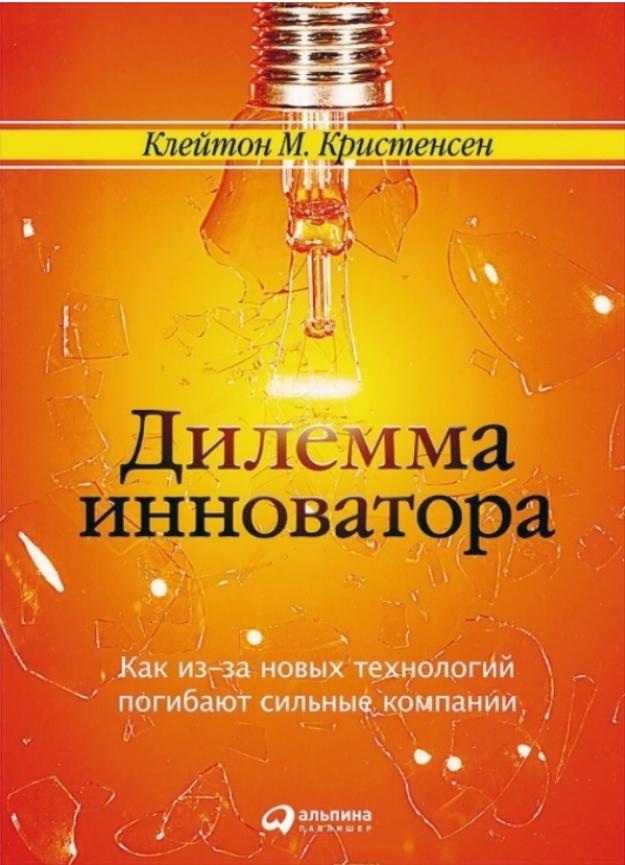
Недостатки: Слишком много повторяющихся примеров из разных отраслей.

Издатель на русском языке: «Альпина Паблишер»

Время прочтения: 4–6 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 8,5/10



Клейтон М. Кристенсен

Дилемма инноватора

Как из-за новых технологий
погибают сильные компании

 альпина
издатель

Новые идеи не появляются из ничего. Они прорастают на наших глазах, и главное – вовремя обратить внимание на возникающую возможность и с умом ею воспользоваться. В своей книге «Дилемма инноватора» Клейтон М. Кристенсен объясняет, почему инновационные технологии губят успешные компании и

как этого избежать.

Исследования показывают, что при появлении революционных технологий, радикально меняющих взгляд на ситуацию в отрасли, подавляющее большинство крупных, успешных компаний оказываются не готовы к переменам. И те из них, кому удастся пережить революцию, в лучшем случае следуют далеко позади героев новой эры.

Почему это происходит? Кажущийся очевидным ответ, обвиняющий политику компаний, их ценности или менеджмент, после минутного размышления становится очевидно неверным. Ведь эти компании, с той же политикой и теми же управляющими, добились успеха и стали лидерами в своей отрасли. Клейтон М. Кристенсен считает, что руководители павших корпораций все делали абсолютно верно, в строгом соответствии с правилами ведения бизнеса, в интересах своих организаций и в согласии со здравым смыслом. И именно поэтому они проиграли.

ИСТОРИЯ С ЭКСКАВАТОРАМИ

Прообраз современного экскаватора – землеройная машина была изобретена в 1837 году. Первые 80 лет своего существования эти машины были паровыми и перемещались в основном по рельсам. От котла пар по трубам передавался к двигателям, размещенным там, где требовалось приложить усилие. Благодаря сложной системе тросов, блоков и

рычагов двигателя управляли ковшом. Такие машины активно применялись при строительстве железных дорог и аналогичных линейных объектов.

Но в начале 1920-х в отрасли произошло значительное изменение: на смену паровому приводу пришел бензиновый двигатель внутреннего сгорания. Это повлекло за собой изменения во всей конструкции экскаватора – от системы управления и до структуры тросовой оснастки. Однако в этом нововведении не было ничего революционного. По сути, устройство осталось тем же, просто оно стало быстрее, надежнее, дешевле и мобильнее. Из 25 крупнейших производителей паровых экскаваторов 23 с легкостью перешли на бензин – это было естественное решение. В дальнейшем экскаваторное производство пережило еще ряд эволюционных изменений.

Признанные компании продолжали лидировать в бизнесе, и так шло до тех пор, пока не появилась революционная технология – гидравлическая система управления ковшом. В отличие от всех предшествующих перемен, эту большинство производителей тросовых экскаваторов пережить не смогло. Из тридцати признанных компаний 1950-х годов на гидравлику успешно перешли четыре.

На момент появления гидравлической технологии экскаваторы применялись на трех основных рынках. Самый крупный из них, разумеется, строительство зданий и сооруже-

ний – рытье фундаментов. Второй – строительство линейных объектов, прокладка трубопроводов, то есть отрывка длинных траншей. И третий – открытая разработка полезных ископаемых. На каждом из этих рынков ключевыми параметрами, интересующими строителей, были вылет и угол поворота стрелы, а также объем ковша.

Первые гидравлические экскаваторы монтировались на базе сельскохозяйственных тракторов и имели небольшой ковш и вылет стрелы менее 2 метров. Таким образом, их невозможно было применять ни на одном из существовавших рынков.

Новичкам пришлось создавать новые рынки. Экскаваторы стали продавать как навесное оборудование, которое можно было смонтировать на строительные или сельскохозяйственные тракторы. В таком виде они стали распространяться через дилеров, торгующих тракторами, и использоваться при выполнении мелких земляных работ, которые до этого выполнялись вручную.

У потребителей, покупавших гидравлические экскаваторы, основными требованиями были маленькая ширина ковша (чтобы прокладывать узкие траншеи), скорость, маневренность и минимальный вес, позволяющий не разрушать дорожное покрытие. Ни один из этих параметров не входил в требования потребителей тросовых экскаваторов.

Практически сразу после появления гидравлических си-

стем один из крупнейших производителей тросовых машин приобрел фирму, занимавшуюся новыми разработками. Но основным потребителям продукции компании гидравлические машины были не нужны. Комбинированное устройство, в котором, упрощенно говоря, за горизонтальные перемещения ковша отвечала гидравлика, а за вертикальные – тросовая оснастка, не имело преимуществ перед классическим тросовым экскаватором, зато имело все недостатки составного механизма. Модель пытались усовершенствовать, но через несколько лет она была тихо снята с производства.

Это была единственная попытка производителей тросовых экскаваторов заняться гидравликой. Все остальные производили классические модели, устраивавшие их потребителей, и процветали. Такое положение сохранялось до второй половины 1960-х, пока возможности гидравлических машин устраивали только мелких покупателей. Так происходит во всех отраслях производства: лидеры придерживаются проверенных технологий до тех пор, пока новые идеи не начинают атаковать основной рынок.

Когда гидравлические экскаваторы стали соответствовать запросам потребителей тросовых экскаваторов, критерии выбора изменились. Объем ковша, вылет стрелы и радиус действия стали сопоставимыми, на первый план вышли надежность и безопасность. А по этим параметрам тросовые экскаваторы безнадежно проигрывали: тросы достаточно часто рвались, и последствия этого могли

быть ужасны.

Спохватившиеся «мастодонты» начали собственные разработки. Но к этому времени компании, которые занимались исключительно гидравлическими экскаваторами, накопили огромный конструкторский и производственный опыт. И когда они вышли на сложившиеся строительные рынки, старые производители не смогли с ними конкурировать. Попытки адаптироваться к изменившейся ситуации опоздали.

Чтобы понять, почему все произошло именно так и как правильные решения привели компании к разорению, надо проанализировать логику принятия решений в крупных компаниях при появлении революционных технологий.

ОШИБОЧНЫЙ ПРАВИЛЬНЫЙ ПУТЬ

При зарождении революционных технологий их обычно объединяет несколько параметров. Они дороже, менее эффективны и не отвечают требованиям существующих потребителей. Это вполне понятно – на то эти технологии и революционны, их потребителей еще нет или они не знают, что нуждаются в новых решениях. Поэтому, когда в компании, производившие тросовые экскаваторы, принесли идеи гидравлики, отрицательное решение с точки зрения классического менеджмента было абсолютно верным. Это были технологии, которые требовали инвестиций, не имея при этом потребителя. Ни один нормальный управленец не будет вкладывать деньги в проект, не понимая, каким образом он

эти деньги вернет.

Затем новые фирмы находят «голубой океан» – новый, свободный от конкуренции рынок – и направляют все силы на развитие революционной технологии. Большим компаниям это все также не интересно: новые рынки вначале имеют значительно более низкий уровень прибыли, да и сами по себе они на порядок меньше, чем рынки основные. Инвестиции в то, что принесет меньше прибыли, – действие нелогичное, гораздо правильнее придерживаться проверенного подхода и вкладываться в развитие доходного и процветающего производства.

А когда революционная технология доводится новичками до ума и становится готова бороться за основные рынки и постоянных потребителей старых компаний, пытаться запрыгнуть в последний вагон уходящего поезда оказывается уже поздно.

Все решения, принимаемые менеджментом крупных компаний, правильны – но они же приводят к падению бизнесов.

Из сложившейся дилеммы существует несколько выходов. Один из них – осознанно включить в политику компании инвестирование средств в развитие технологий, не обещающих моментальной отдачи, но потенциально перспективных. Это решение имеет существенный недостаток: подразделение, которое будет заниматься планомерно-убыточными проектами, неизбежно будет финансироваться по остаточному

му принципу. Иное поведение противно логике управления.

Второе решение – организация обособленного подразделения, имеющего отдельную цепочку управления и собственный бюджет. В рамках этого подразделения можно одновременно разрабатывать технологию и вести поиск рынка для нее. А отдельный бюджет позволит спокойно работать с уровнем прибыли более низким, чем в среднем по компании, не вызывая при этом невыгодных сравнений. Кроме того, такая структура позволяет правильнее оценивать требуемые силы и средства, а заинтересованность сотрудников в успехе, в том числе и коммерческом, ускорит внедрение. В то же время основная компания будет готова приступить к реализации прорывной технологии в тот момент, когда это окажется актуально.

АКТУАЛЬНОСТЬ ИННОВАЦИИ

Предлагаемый Кристенсенем подход особенно актуален для реалий сегодняшнего дня. Необходимость инноваций в кризисных условиях только возрастает.

Разумеется, не все в строительстве зависит только от самих строителей и девелоперов – нельзя недооценивать внешние факторы. Но потому тем более важно делать то, что по силам самим компаниям.

По своему технологическому развитию строительная отрасль России остается по сути на уровне 1960-х годов прошлого века, вследствие чего себестоимость жилья неоправданно высока. В сочетании с необеспеченной и чрезвычайно

дорогой ипотекой это создает прямую угрозу не только развитию отрасли, но и выживанию значительной части строительных компаний.

Может показаться, что выгоднее не вкладывать деньги в новые технологии, а активнее использовать неквалифицированный труд, по старой армейской поговорке: «Три солдата из стройбата заменяют экскаватор». Но, помимо этической стороны дела и неизбежного ущерба качеству, такой подход приводит к бездарному расходованию самого дорогого из имеющихся ресурсов – времени. Каждый лишний день на площадке – прямые и бессмысленные убытки. А новые подходы, которые следует внедрять на всех этапах цикла строительства, – экономия времени, а следовательно, и денег.

Учитывая размеры отставания, российские компании могут себе позволить еще какое-то время просто заимствовать идеи, причем как на Западе, так и на Востоке. Но это совершенно не говорит о том, что от разработки нового надо отказываться. Едва ли кто-то хочет, чтобы наша страна вечно плелась в хвосте прогресса, тем более что россияне всю свою историю отличались изобретательностью и уникальными творческими способностями. Наоборот, следует воспользоваться шансом и смотреть еще дальше вперед.

Книга Клейтона М. Кристенсена содержит огромное количество примеров из самых разных отраслей промышленности, из которых я остановился только на одном. При разра-

ботке жестких дисков и новых методов изготовления стальной арматуры, появлении новых моделей торговли и миниатюрных мотоциклов – история, по сути, повторяется. Это одновременно и достоинство, и недостаток книги: она становится более убедительной, но при этом монотонной и однообразной. Да и предлагаемое Кристенсенем решение заглавной дилеммы далеко не единственное. Но это не значит, что книгу можно проигнорировать. Знание законов развития инновационных технологий полезно любому управляющему и может предостеречь от возможных ошибок.

Но главное, после прочтения «Дилеммы инноватора» желание развиваться, искать новые идеи резко возрастает. И одно это – достаточная причина для того, чтобы открыть книгу.

ВАМ МОГУТ БЫТЬ ТАКЖЕ ИНТЕРЕСНЫ:

4 правила эффективного лидера в условиях неопределенности

Стивен Р. Кови

Супер работа, супер карьера

Стивен Р. Кови

Адизес. Лучшее. Пища для размышлений.

Об изменениях и лидерстве, о менеджменте и о том, что важно в жизни

Ицхак Калдерон Адизес

Золотая книга лидера.

101 способ и техники управления в любой ситуации

Джон Бальдони

Лидировать со смыслом.

Дать вашей компании стимул верить в себя

Джон Бальдони

Управляй своим боссом.

Как стать высокоэффективным лидером менеджеру среднего звена

Джон Бальдони

Быть лидером.

50 способов добиться впечатляющих результатов

Джон Бальдони