

КИРА ЗАХАРОВА



менеджмент на
ско
рое
тъ

навыки и компетенции
для стремительного
взлета

Кира Игоревна Захарова

Менеджмент на скорость

Серия «#Бизнес Наставник»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65328841

Менеджмент на скорость:
ISBN 978-5-17-135328-5

Аннотация

Жить и создавать в эпоху космических скоростей – интересно! Движение информации, людей и процессов, мгновенные перемены и глобальная неопределенность создают потрясающие возможности для бизнеса, но серьезные задачи для менеджмента. В то время как бизнес использует высокие скорости, менеджмент – «захлебывается». Управленческие системы не успевают – падение эффективности, потеря рынка и репутации. Бизнес теряет управляемость или теряется в море возможностей. Эта книга о том, как подчинить скорость и превратить ее в инструмент развития бизнеса.

В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Об авторе	5
Предисловие автора	6
Знакомьтесь, это скорость	6
Скорость уже здесь, или будущее – сегодня!	7
Раздел 1	16
Глава 1	18
Глава 2	31
Глава 3	42
Конец ознакомительного фрагмента.	46

Кира Игоревна Захарова

Менеджмент на скорость

© Захарова К., текст, 2021

© Иллюстрации предоставлены автором, 2021

© ООО «Издательство АСТ», 2021

Об авторе

Кира Захарова – профессиональный менеджер, предприниматель в сфере гостеприимства, культуры и искусства, мотивационный спикер.

С отличием окончила юридический факультет МГУ им. Ломоносова, получила степень МВА РАНХиГС. Более 20 лет создавала быстрые и успешные системы в разных сферах бизнеса. Ее опыт универсален, в ее профессиональном портфеле – управление промышленным предприятием, создание агентства корпоративных коммуникаций Event Technologies, которое входило в пятерку сильнейших в России; создание, капитализация и последующая продажа компаний Корпоратив. ру и Rent-a-Tent, открытие ресторана, руководство лучшим бутик-отелем России Villa Elena Hotel & Residences, собственная художественная галерея, управление государственным предприятием «Президент-Отель». На момент выхода книги занимает должность исполнительного директора АНО «Институт развития Интернета».

Предисловие автора

Знакомьтесь, это скорость

Сколько раз вы лишь за сегодня подумали: было бы неплохо добавить к суткам хотя бы пару часов, чтобы все успеть? Недавно я поняла, что отмеренное нам время, часы – не единственный ресурс, которым важно управлять. Есть еще СКОРОСТЬ. Не только планировать и расставлять приоритеты, чтобы успевать, но и в какой-то момент просто прибавить газу. Конечно, нельзя бездумно «втопить», пересев из семейного авто в болид «Формулы-1». Такой эксперимент может плохо закончиться – это вопрос безопасности. Важно уметь управлять на высоких скоростях. И этому навыку специально обучают. Пилотов, водителей, капитанов. В бизнесе – так же!

Можно и нужно научиться управлять бизнесом на высоких скоростях. Как раз этим я предлагаю заняться. Жизнь настойчиво распахивает перед нами двери этого сверкающего спорткара, приглашая прокатиться. Бизнес, творчество, саморазвитие или каждодневные задачи – ритм нарастает во всех областях нашей жизни. Пришло время освоить новые скорости и наслаждаться процессом.

Скорость уже здесь, или будущее – сегодня!

Почему я говорю именно о скорости? Почему именно сейчас? Все просто: потому что в настоящий момент мы живем в сложном и невероятно интересном мире глобальной цифровизации, который **меняется на сверхвысоких скоростях**. И мы, очевидно, даже не представляем, насколько быстро и масштабно.

Стерты границы и расстояния – мы можем общаться, взаимодействовать и обмениваться информацией, находясь в разных городах и странах, в самых отдаленных друг от друга концах земли. **Это время безграничных возможностей**, когда талантливый парень на краю мира, имея доступ к интернету, может получить любое знание, освоить любой навык, зарабатывать и стать успешным. Каждый человек включен в глобальную систему, все связано и взаимозависимо.

Одновременно **это время глобальных угроз**. И угрозы распространяются с огромной скоростью. Мы все были свидетелями, как в начале 2020 года за каких-то несколько месяцев пандемия коронавируса накрыла планету, не оставив практически ни единого уголка Земли, в котором людей не коснулись бы ее последствия.

Мы свидетели глобальных перемен в сферах экологии, безопасности и здравоохранения. **Пересматриваются ба-**

ЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ: семья, деньги, власть, собственность, партнерство, идентичность.

Происходит настоящее технологическое вторжение. Все более высокие технологии, проникая одна в другую, создают новые и новые возможности. Крупные информационные технологические компании быстро вытесняют с рынка огромные промышленные корпорации, которые производят конкретные физические объекты.

Технологии вторглись во все сферы жизни и бизнеса: в торговлю, рекламу, здравоохранение, образование... И этот процесс так стремителен, что давно вышел из-под всякого контроля.

А деньги? Казалось бы, давно устоявшееся понятие, одна из опор нашего общества, универсальное средство обмена. Сегодняшние деньги – не те, что вчера. Банки создают триллионы долларов из воздуха, количество займов растет, и одновременно эмитируются криптовалюты, которые вообще не имеют физической формы. Теперь эмитентом может быть любое частное лицо. Рынок криптовалют на начало 2020 года составил около 200 миллиардов долларов.

Глобальная стандартизация ожиданий – реальность сегодняшнего дня. Путешествуя по миру, можно приехать в любой отель сети Marriott и получить сервис уровня Marriott. Хорошо ли это? Возможно. С другой стороны, мы видим стандартизацию социальной сферы – жители разных городов, стран и континентов отказываются от своей идентично-

сти, от национальных традиций и приходят к так называемым общемировым стандартам. Приехав в маленький городок на юге Франции или зайдя в большой молл в Таиланде, первое, что вы, скорее всего, увидите, – магазин Zara или Benetton с одинаковой одеждой и обувью. Мне не нравится это явление – что людей, их культуру загоняют под какие-то стандарты, лишая индивидуальности. Культура каждой страны и каждого народа уникальна, полна особенностей, которые необходимо сохранять и оберегать.

Хотя, возможно, расстраиваться рано и все еще поменяется.

Мы вступили в цифровую эру. Информационная – уже закончилась. Цифровое пространство, которое давно стало частью нашей жизни, становится все более агрессивным, с каждым днем требуя от нас более высоких скоростей.

Перед человечеством сегодня открыты недостижимые ранее возможности, но при этом все мы испытываем бешеное давление из-за неопределенности, неизвестности и постоянно усиливающегося потока и нарастающего потока информации.

Огромное количество информации порождает и огромную неопределенность. Перегружены все системы, и прежде всего – человек. Только вдумайтесь: сегодня каждый из нас за день получает столько же информации, сколько житель Средневековья получал за всю жизнь. А среднее количество книг, которые за всю свою жизнь мог прочитать

житель XIX века, – всего 50. Перегруз ведет к снижению функциональности, и человек теряет способность видеть будущее, осознавать причинно-следственные связи и в итоге вообще старается думать поменьше. Мозг устает, внимание снижается, человек теряется в потоках информации. Даже узкие специалисты давно не способны знать абсолютно всё в своей области.

Многие – кто с интересом, кто с ужасом – ожидают прихода новой **«эры технологической сингулярности»** – слияния искусственного интеллекта и человека. По теории известного американского изобретателя и футуролога Рэя Курцвейла, такое слияние принесет человечеству самые радужные перспективы, огромную пользу и существенное улучшение качества жизни. Но ведь существует вероятность, что перегруженный человек, который уже не способен справляться ни с информацией, ни с самим собой, быстро потеряет контроль и способность управлять ситуацией. И высокотехнологичный искусственный интеллект из инструмента превратится в угрозу.

Все это создает новые вызовы для руководителей. Пока вершатся чудеса цифровизации и информатизации, **менеджмент захлебывается**. Производительность труда падает, рост экономики замедляется. Ведущие лидеры-предприниматели уходят со своих постов, делегируя менеджмент. Джек Ма, основатель корпорации Alibaba Group, в 2019-м ушел с поста главы компании. В том же году оста-

вил свою компанию один из создателей Uber Трэвис Каланик. В марте 2020-го Билл Гейтс покинул пост главы совета директоров Microsoft...

Менеджеры, как и все остальные люди, окружены огромным количеством информации. Ежедневно выходят сотни обучающих книг, тренингов и курсов. Условия и обстоятельства меняются непрерывно, люди физически не успевают перестраиваться под все эти изменения.

Будущее непредсказуемо. Лучшая стратегия сейчас – не гадать на кофейной гуще, а **создавать будущее**. Всё вокруг подталкивает нас к ускорению. **Проактивность и скорость** – вот главные инструменты лидера в мире глобальной цифровизации. Меняйся, меняй и делай это быстро! В противном случае, попав в водоворот перемен, ты перестаешь владеть ситуацией – и вопрос времени, когда бизнес захлебнется и пойдет ко дну.

Конкурируют не товары и услуги, а модели управления. Не компании – а люди! Те, кто умеет подчинить себе скорость перемен.



*Конкурируют не товары
и услуги, а модели управления.
Не компании – а люди!*

Конкуренция сегодня

Ниже перечислены условия, в которых бизнес работает сегодня, те трудности, которые необходимо преодолевать. Это так называемый VUCA-мир¹.

1. Высокая **нестабильность**, помноженная на высокую скорость перемен. В этой нестабильности ключевым фактором выживания на рынке и конкурентным преимуществом становится скорость адаптации, реагирования на новые вводные – способность быстро принимать решения.

2. Ежедневно растущая **неопределенность** как следствие огромного выбора. Чем больше знаний у нас накапли-

¹ VUCA – это акроним из английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность), а по сути – констатация того, что у нас почти не осталось никаких ориентиров.

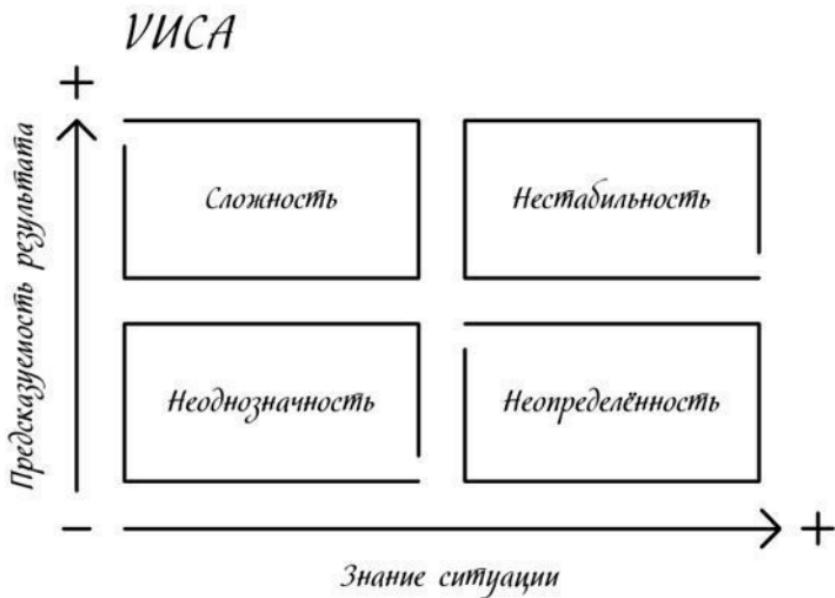
вается, тем меньше уверенности в правильности выбора.

3. Сложность, порожденная переизбытком информации и грандиозным набором самых разных, порой противоречивых факторов. Любой человек и система окружены множеством других систем, каждая из которых так или иначе на нас влияет.

4. Неоднозначность знаний. С одной стороны, мы не способны освоить абсолютно всю информацию даже в своей сфере, что порождает недостаток осведомленности. С другой – мы имеем дело с непредсказуемостью рынка.

Количество информации будет расти, объемы данных – увеличиваться. Неопределенность растет, а время ожидания рынка – сжимается, оставляя на принятие решений ничтожный минимум. Время – самый дорогой ресурс, его нельзя заменить, нельзя восполнить, и ценность секунды для принятия решения становится все выше, как и цена ошибки. **Потеря времени – главный враг бизнеса** в наши дни.

Скорость становится основным фактором и сильнейшим оружием в гонке на выживание. **Быстрая компания побеждает сильную**, а значит – либо система менеджмента превращается в скоростную, либо бизнес умирает.



VUCA-мир

Главная задача менеджера – создать систему, ведь только система работает быстро. **Сверхзадача – создать скоростную систему и подчинить себе скорость перемен!**

Любая система менеджмента – это:

1. Принятие решений.
2. Исполнение решений.

Эффективность системы зависит от того, насколько быстро и четко работает это взаимодействие.

В сегодняшних реалиях я бы добавила еще:

3. Человеческий фактор и способность руководителя эффективно взаимодействовать с командой, то есть грамотно распоряжаться человеческим капиталом. От этого зависит, насколько быстро и точно – а значит, эффективно – могут быть реализованы стратегии, достигнуты определенные цели, идет ли компания в ногу со временем.

Эта книга о том, как построить высокоскоростную, а следовательно, высокоэффективную систему, адекватную времени и его вызовам. Шаг за шагом мы рассмотрим механизмы принятия решений, их исполнения и контроля, секреты скоростной команды и техники ускорения личной мозговой активности. В книге будут показаны навыки, которые должны интегрировать в собственную жизнь настоящие лидеры в своих сферах – как владельцы и создатели бизнеса, так и управляющие, менеджеры и все остальные члены команды.

Будущее уже наступило. Нам остается только адаптироваться и с интересом двигаться вперёд. Ну что, в путь?

Раздел 1

Скорость решений. Быстрые и точные

В чем секрет успеха? Вы продолжаете искать его?

Я – нет, я коллекционирую версии. Их сотни. Билл Гейтс считает, что главный секрет успеха в том, чтобы управлять информацией и расширять возможности других. Первый премьер-министр Сингапура и один из создателей сингапурского «экономического чуда» Ли Куан Ю делает ставку на дисциплину, изобретательность и интеллект. Герман Греф в одном интервью сказал, что его основной секрет – в любви и уважении: *«Мне кажется, что главный секрет в том, чтобы верить в то, что ты делаешь, любить то, что ты делаешь, и уважать людей, с которыми ты работаешь и, самое главное, для которых ты работаешь»*².

Одно я знаю наверняка – всех выдающихся менеджеров объединяет главное качество: они принимают решения так, будто могут **смотреть в будущее и видеть сквозь стены**.

Это не фокус и не секрет. Это – навык скоростного и структурированного мышления, позволяющего принимать быстрые и точные решения.

² Из выступления Германа Грефа 15 марта 2018 г. на форуме «Россия – страна возможностей».

Быстрые и точные решения – это всегда:

- Оптимальный путь к цели (подчеркну еще раз: в нашей парадигме «оптимальный» – это не самый короткий, а именно самый быстрый из возможных).
- Оптимальная скорость – умение вовремя разогнаться и притормозить, обходя препятствия.
- Устойчивые достижения, которые не зависят от случайностей.
- Непрерывное развитие.

Быстрые и точные решения – это навык, а значит, ему можно научиться. Я покажу, как. Шаг за шагом мы изучим его основные составляющие:

- турбокнопку под названием «Стратегия»,
- умение видеть систему целиком,
- непредвзятость,
- четко обозначенные цели,
- чуткое реагирование на изменение обстоятельств.

Ну что, хотите сделать первый шаг к ускорению и поближе рассмотреть волшебную «турбокнопку»?

Глава 1

Стратегия – турбокнопка бизнеса

Быстрые и точные решения начинаются со стратегии.

Даже самый талантливый руководитель не сможет принять никакого – ни быстрого, ни даже медленного – решения, если он не знает, ради чего выбирает. Все помнят философский парадокс Жана Буридана об умирающем голодной смертью ослике, не сумевшем выбрать, с какого из двух идентичных стогов сена начать трапезу. Меж тем, если бы он не был таким ослом, он бы мог прикинуть, что его стратегия выживания – жевать да жевать. И меланхолично начал бы с одного, а потом перешел на другой. Но он зациклился на самом процессе выбора. И ни к чему хорошему это не привело. Следовательно, для принятия решения жизненно необходимо видение и понимание цели и пути ее достижения. То есть стратегии.

На что способна стратегия

- Она ускоряет процессы – команда знает, что делать, и действует быстро.
- Она работает как фильтр для решений – мы не тратим время на «неподходящие» идеи и проекты.
- Она создает систему координат – действуя в ее рамках, команда может самостоятельно и быстро принимать реше-

ния.

- Она позволяет быстро получать обратную связь.
- Она повышает мотивацию и скорость команды.
- Она делает компанию инновационной.
- Она создает будущее.

Когда-то – в начале 2000-х годов – я была начинающим амбициозным руководителем. Без опыта и без наставника. С коллекцией грабель, на которые упорно наступала. Наступать на грабли – обидно, поэтому я училась, читала книжки и стремилась поступать «правильно». В тот момент я руководила агентством корпоративных коммуникаций. Агентство развивалось, у нас была отличная творческая команда, график был расписан на год вперед: фестивали, концерты, презентации. И в то же время агентство управлялось вручную, менеджеры не принимали самостоятельных решений, случались провалы, потери ключевых клиентов. Моей энергии и времени не хватало, терялась управляемость, росли риски.

В те годы бизнес шел легко и очень быстро. О миссии, ценностях и долгосрочной стратегии не задумывались – просто зарабатывали. Это было время «стихийного менеджмента» и постоянного стресса. Надо было с чего-то начинать, и хотелось начать с начала. Пришло время для стратегической сессии – сняли большой загородный дом, вывезли команду на несколько дней и устроили «мозговой штурм». Проанализировали сильные и слабые стороны, создали миссию, ви-

дение, стратегию на год, три, пять. Мы были очень довольны собой. В понедельник красивая презентация лежала у меня на столе.

Стартовала рабочая неделя, но волшебства не случилось. Все продолжало вертеться с огромной скоростью: встречи, переговоры, усталость, артисты, декорации, свет, звук. Проблемы не исчезли, менеджеры по-прежнему требовали контроля, каждый проект требовал моего участия. Наша стратегическая сессия осталась в памяти как еще один корпоратив, а стратегия пылилась в переговорке. Я поставила галочку: «домашнее задание по учебнику выполнено». На вопрос: «Почему не работает?» – я ответила привычным для того времени штампом: «Да потому что у нас в России все по-особенному, все эти американские техники для нас не подходят».

Прошло несколько месяцев, и мы получили заказ на мероприятие, задачей которого была интеграция новой корпоративной стратегии в умы и души каждого сотрудника. Важно было не только провести мероприятие, но и разработать систему показателей, по которой заказчик мог бы отследить эффект от мероприятия и потом в течение года наблюдать за изменениями показателей.

Задача была непростой и интересной. Мы «внедрились» в компанию, привлекли психологов и консультантов, плотно работали с менеджментом, изобретали инструменты. Подготовка проекта шла несколько месяцев. На наших глазах

и нашими руками стратегия превращалась из набора фраз в функциональный рабочий инструмент. Это был действительно классный опыт! Мы провели отличное мероприятие, подружились с командой заказчика и потом целый год следили за результатами, анализировали показатели и убеждались – это работает. В нашем агентстве стратегия осталась на уровне слов и понятий, а у клиента стала рабочим инструментом. Я тогда задалась вопросом: почему же у них все получилось? И вот к чему пришла.

Этапы внедрения системных изменений у клиента:

1. Компания провела тестирование команды по ценностям. С теми, кто выпадал из ценностной парадигмы, руководители работали по специальной программе. Затем тестирование проводилось еще несколько раз. Если по истечении трех месяцев изменений не происходило – с сотрудником прощались. То есть работа велась реально, а не на бумаге, и достаточно жестко.

2. Каждого нового члена команды выбирали не только по компетенциям, но и по внутренним ценностям. Они должны были совпадать с ценностями компании или быть близким к ним. Это я сразу взяла на заметку: система начинается с первых же шагов, на собеседовании надо проверять не только компетенции, но и ценности.

3. Укоренили значимость миссии и главные ценности в сознании команды. Для этого каждый пункт стратегии при-

вязали к конкретной ценности – так ценность стала измеримой. Каждый элемент стратегии проработали с командой, расписали цели и контрольные точки. В итоге все понимали, куда идти, как это сделать, каких результатов ожидать. То есть привязать стратегию к ценностям было самым главным – таким образом стратегия стала не просто достижением, она обрела ощущимую ценность в сознании и в сердце каждого члена команды. Наше агентство было инструментом внедрения. Использовали множество методов: от работы в группах и корпоративных мероприятий до корпоративного театра.

4. Дальше – был выстроен фильтр, когда стратегия отсеивает решения, которые могут увести команду в сторону, привести к потере времени, денег и результата. Таким способом любую задачу (большую или маленькую), любую промежуточную цель тестировали на соответствие стратегии (а значит, и ценностям).

5. Система мотивации была также привязана не к текущим результатам, а к достижению стратегических целей. И поскольку стратегия работала на ценности, то сотрудники получали деньги за то, что их по-настоящему вдохновляло. Здорово же!

Я применила в своей компании некоторые «фишки»: привязала мотивацию к ценностям и стратегии, внедрила тестирование проектов на соответствие ценностям, добавила пару вопросов в анкету соискателя. Я не стала делить людей на подходящих и неподходящих – и «промывать им мозги».

Для небольшого коллектива это слишком. Но благодаря такому опыту я обрела главное знание: стратегия – это турбокнопка бизнеса, и начинается стратегия с волшебного вопроса: **ЗАЧЕМ?**

Главный вопрос управленца

Стратегия – это вектор. У нас есть цель. И у нас есть намеченный путь к ней. Но при поиске и постановке этой высшей цели бизнеса мы должны четко понимать не только, **ЧТО** мы делаем, но и **ЗАЧЕМ** мы это делаем. Без этого бесценного вопроса невозможно построение стратегии, а значит, не будет и волшебной турбокнопки.

С каждым годом, с каждым новым проектом я все больше убеждаюсь: **«зачем?» – главный вопрос хорошего менеджера**, принимающего точные и быстрые решения.

Этот вопрос инициирует очень важные процессы:

- запускает стратегию в действие;
- превращает стратегию в работающий инструмент;
- показывает имеющиеся ресурсы и возможности;
- связывает воедино общие стратегические приоритеты компаний с приоритетами конкретного проекта, подразделения или даже отдельного сотрудника.

Но этот вопрос зачастую не любят менеджеры с предпринимательским мышлением. Они выдают идеи, загораются ими, начинают реализовывать – и тут такое неудобное «за-

чем?». Это действительно раздражает. «Как зачем? Все же понятно! Идея гениальная, и нет времени на ваши дурацкие вопросы!» Бюрократы-администраторы, напротив, задают его так часто и так предвзято, что тормозят развитие любых инициатив. Признаюсь, этот вопрос меня до сих пор иногда раздражает, но я сделала его своей привычкой, потому что вижу результаты. В бизнесе, в работе с командой, даже в личной жизни и в семье – «зачем», как компас, помогает мне выбирать правильный путь. Не самый короткий, но всегда самый быстрый.

Как это работает?

1. Проверьте решения, идеи, проекты

Принимая решение, начиная новый проект или создавая продукт, спросите себя:

- Зачем и кому это нужно?
- Соответствует ли это моим жизненным ценностям? Моя стратегии?
- Приблизит это меня к желаемой цели или, наоборот, оттянет на себя ресурсы и время, уведет в сторону?

И тут же задайте себе эти вопросы еще раз, но теперь с точки зрения вашего потребителя:

- Зачем ему вовлекаться в ваш проект или покупать новый продукт?
- Какая его задача будет решена?

- От каких болей и проблем вы избавляете своего потребителя?
- За что он будет испытывать чувство благодарности?

Если ваши интересы совпадают – вперед! Проект можно и нужно реализовывать. Если совпадают частично – необходимо доработать идею или вовсе от нее отказаться.

Зачем?

Для кого?

Соответствует ценностям?

Да	<input type="checkbox"/>	Нет	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	-----	--------------------------

Соответствует стратегии?

Да	<input type="checkbox"/>	Нет	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	-----	--------------------------

Приближает к цели?

Да	<input type="checkbox"/>	Нет	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	-----	--------------------------

Закрывает реальные потребности целевой аудитории?

Да	<input type="checkbox"/>	Нет	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	-----	--------------------------

Проверочные вопросы

ИСТОРИЯ О ТОМ, КАК Я ЛИШИЛА ДЕТЕЙ РАДОСТИ (О УЖАС!)

«Президент-Отель» – одна из лучших деловых площадок Москвы. Основная стратегия – это развитие делового туризма и конгресс-возможностей.

У нас хорошая проактивная команда, ребята постоянно предлагают идеи, горят энтузиазмом,

развиваются. Во время очередного мозгового штурма родилась идея развить детский сервис в «Президент-Отеле». Маленькие гости приезжают к нам редко, каждый раз это большое событие и радость для всей команды: от горничной до директора ресторана. Мы закупили малюсенькие халатики и тапочки, книжки, создали детское меню и успели даже получить премию за качественный детский сервис. Почти купили детскую площадку и запустили детскую комнату. Детская площадка (с горками, качелями, безопасным покрытием, лабиринтами) должна была быть лучшей и очень дорогой. Уже на этапе подписания я еще раз спросила у себя и команды:

– Зачем мы это делаем? – Честный ответ: потому что нам нравятся дети.

– Это работает на достижение нашей цели? – Нет.

– Это отвлекает ресурсы от основной цели? – Безусловно!

Решение стало очевидным – площадку мы покупать не стали, а детская комната работает теперь только по праздникам. Тем не менее все, что удалось реализовать, мы воспринимаем как ценный опыт, как вложение в репутацию и проявление искренней заботы о наших гостях.

Задавать себе и своей команде правильные вопросы – это незаменимый навык не только в начале, но и на любом этапе реализации проекта. Это возможность держать руку на пульсе и всегда понимать, куда вы плывете и куда ведете свой ко-

рабль.

2. Договаривайтесь «на берегу»

Договоренности и отношения с людьми тоже проходят проверку на обоюдное «зачем?». *Зачем нужно договариваться вам? Зачем с вами стоит договариваться?*

Очевидно, что при любой договоренности, следовало бы прояснить интересы и ожидания обеих сторон. Но нет, в реальности мы готовы обманываться, полагаем, что наше мнение представляет ценность для оппонента, считаем, что нас чувствуют и понимают. Увы, это не всегда так. Иногда, настаивая на своем, мы входим в азарт, убеждаем, давим, требуем... и все мимо цели. Тогда как правильно и вовремя заданный вопрос «зачем?» всегда поможет быстро подобрать аргументы, изменить коммуникацию, а возможно, и вовсе отказаться от нее.

ИСТОРИЯ О ТОМ, КАК Я УВЛЕКАЛАСЬ ПЕРЕГОВОРАМИ И ЧУТЬ НЕ ПОТЕРЯЛА РЕПУТАЦИЮ

Крымская весна, референдум, санкции. Бутик-отель, которым я управляла, полностью лишился иностранных гостей – к нам перестали приходить круизные лайнера, никто из нас не наливал шампанское элегантным француженкам «за 80» и не организовывал гонки с участием звезд. Мы скучали и почти отчаялись, как вдруг поступил запрос на размещение «дорогих гостей из Ирана». Здорово, наконец-то в Крым едут

«заморские падишихи». Еще и размещаться будут у нас, ура! Начались переговоры, сложные и даже мучительные. Стороны не могли договориться по условиям размещения. Почему-то иранские гости желали жить по четыре человека в номере, а отель отказывался снижать качество (и цену) наших завтраков, юристы бесконечно правили договор. Команда потирала руки, жаждала попрактиковать английский и показать всему миру, что Крым – жемчужина на карте мира. Я же взяла паузу.

– Зачем этот контракт нашим иранским партнерам?

– Они хотят поселить своих гостей в лучшем отеле Крыма, а заодно, пользуясь падением спроса и санкциями, получить максимально низкую цену даже за счет снижения качества.

– Зачем это отелю?

– Дополнительный доход. Но контракт ставит под угрозу наши ценности – сервис высочайшего уровня, индивидуальный подход к гостю, роскошь и комфорт.

– Какой вывод мы делаем?

– Нам не стоит бороться за этот контракт. Дополнительный доход может обернуться репутационными потерями, а значит, потерей наших постоянных гостей.

Это же очевидно! Как случилось, что я, опытный менеджер, хорошо знающий свое дело, свою целевую аудиторию, потратила столько времени на эти переговоры? Все очень просто. Я выдумала собственную «модель» – «довольные иностранные

гости открывают двери в Крым», поверила в нее и изо всех сил старалась перетащить в нее партнера. Мне хотелось, чтобы все получилось, как задумано. В результате я просто потеряла время.

Как превратить стратегию в турбокнопку бизнеса

1. Проверьте миссию, ценности и стратегию по чек-листу к этой главе.
2. Сделайте вопрос «зачем?» привычкой. Задавайте его себе, сотрудникам, коллегам, партнерам, ищите причину, будьте честны и принимайте точные решения.
3. Введите в процедуру принятия решения обязательную проверку на соответствие стратегии и ценностям.
4. Протестируйте команду на понимание стратегии и соответствие ценностям.
5. Привяжите материальную и нематериальную мотивацию команды к ценностям и стратегическим приоритетам.

	Да	Нет	Может быть
<i>В нашей компании чёткая стратегия</i>			
<i>Наша стратегия – инновационна и отличается от других компаний новизной</i>			
<i>Ценности каждого сотрудника сходятся со стратегией компании</i>			
<i>Знание стратегии компании помогает команде действовать и ускорять бизнес-процессы</i>			
<i>Сотрудники всегда базируются на стратегии компании, если предуется принять решение</i>			
<i>Я всегда опираюсь на стратегию компании при принятии управленческих решений</i>			
<i>Я уверен(а), что стратегия компании повышает мотивацию и вовлечённость сотрудников</i>			
<i>Я чётко понимаю, как использовать стратегию компании, чтобы усилить мотивацию сотрудников</i>			
<i>Я легко откажусь от интересного проекта, если он не соответствует стратегии компании</i>			

Если большинство «Да»

Вы уже эффективно используете стратегию для развития бизнеса!
Продолжайте в том же духе.

Если большинство «Нет»

Вам следует начать активную работу по внедрению и интеграции стратегии в работу команды.
Попробуйте, эффект вас впечатлит!

Если большинство «Может быть»

Вы на правильном пути и делаете уверенные шаги в процессе интеграции стратегии в работу команды.
Усиливайте её внедрение и увидите ещё больший позитивный эффект!

Стратегический чек-лист

Глава 2

Научиться видеть систему целиком

Каждый слышал о пользе системного мышления, о том, как важно смотреть на бизнес сверху, увидеть все взаимосвязи и возможности. Такая вот управленческая максима.

На практике все оказывается гораздо сложнее. Менеджеры тонут в операционке, перегружены задачами, смотрят под ноги и забывают о законах системы.

Видеть систему сверху – важный навык, которому необходимо научиться для того, чтобы быть не просто скоростным, но и максимально эффективным управленцем.

Что надо знать о системе

1. Только увидев общую картину, можно управлять возможностями. Находясь на уровне процессов, мы часто путаемся в лабиринте ограничений и возможностей, выбираем знакомые, но не самые удачные решения, тормозим или бегаем по кругу.

Сравните возможности полевой мыши и орла. Малышка мышка живет среди угроз и ограничений: высокая трава, камни, ямы, змеи, хищники. Спасаясь от угроз, она принимает решение, только исходя из того, что видит. Мышка очень боится и непрерывно рискует. Возможно, под камнем,

где она спасается от орла, окажется змея. Убегая, мышка может попасть в западню или столкнуться с непреодолимым препятствием. Орел, напротив, видит очень далеко и очень четко. Орел видит, как мечется в поисках спасения маленькая мышка, он видит реку, овраг, лису, притаившуюся в траве. Он управляет своими возможностями, потому что видит их.

В сфере обслуживания это может выглядеть, например, так. Горничная или официант, боясь нареканий администратора, спешат сделать всё быстро – тем самым соблюдая важные, как им кажется, КПИ. Уф, они справились, избежали гнева «лисы». Но вот беда: в спешке они забыли какую-то мелочь. И теперь недоволен клиент. А удовлетворение клиента для системы важнее всего. Видя эту систематическую ошибку, руководитель может сделать вывод, что администратор, перебарщивая с контролем времени, ставит под угрозу качество – а значит, благополучие всего бизнеса.

2. Система меняется только целиком. Влияние на одну из частей обязательно запустит «волновой эффект». Изменяя одно – меняешь другое. Если мы действуем вслепую, воздействуем на одну из частей системы, не представляя, как поведут себя другие, то мы в ловушке. Чиним здесь – ломается там.

Предприниматели-основатели могут считывать построенную ими систему интуитивно (но только до тех пор, пока

все процессы попадают в поле непосредственного контроля). Наёмный менеджер – нет. Он обязан хорошо изучить систему, прежде чем влиять на нее. Часто происходит обратное: менеджер начинает делить систему на составляющие, решать проблемы локально, разбирать процессы на кусочки. Это не дает результата, а приводит к катастрофе и полному разрушению бизнеса. Хорошая цитата из книги «Пятая дисциплина» американского ученого и специалиста в области менеджмента Питера Сенге: «Если вы разрежете слона пополам, то не получите двух слонят»³.

3. Система живет и меняется независимо от нас. В какой-то момент она сама может запустить цепочку последствий в обратную сторону, повлиять на решения, сделать их вынужденными. Вынужденные решения отдаляют от желаемого результата.

Делюсь историей из своей практики. На предприятии наступила необходимость в изменении системы оплаты труда и мотивации. Руководство не принимало никаких решений, проблему просто отложили в долгий ящик. Демотивированный и непроизводительный персонал – это первое, что я уви- дела при вступлении на должность директора. Типичная революционная ситуация: верхи не могут, низы не хотят, а перемены необходимы. Пришлось принимать вынужденное ре-

³ Питер Сенге. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации. М.: Мани, Иванов и Фербер (МИФ), 2018.

шение и быстро внедрять систему мотивации. У нас не было времени и возможностей на вдумчивую проработку и тестирование. Действовать приходилось здесь и сейчас – были ошибки, недовольство команды. Руководство в режиме реального времени вносило корректировки, объясняло, успокаивало. Итог – программу мотивации внедрили, но на ее доработку ушло почти два года. Если бы изменения в системе на предприятии заметили и проанализировали вовремя, я могла бы действовать на опережение, а значит, более продуманно и сбалансированно создавать мотивационную схему.

4. Система – не сумма качеств ее частей, это новое качество. Части системы могут существенно отличаться друг от друга.

К примеру, «Президент-Отель» – сложная и интересная система. Отдельные структурные подразделения проявляют активность, предлагают улучшения, толкают всю систему вперед. Консервативные подразделения выстраивают барьеры, контролируют, проверяют, тормозят. Контрактная служба, профсоюз или внутренний аудит отличаются от коммерческой или маркетинговой службы, как небо и земля. При этом любой отель, государственный в том числе, должен быть гибким, предвосхищать пожелания гостя, быстро меняться, быстро внедрять улучшения – а тут государственные закупки, непрерывный аудит и профсоюзное движение. Качества не складываются в сумму, сумма качеств создает но-

вое качество. И все получается, система сбалансирована.

5. То, что хорошо для одной части, может оказаться разрушительным для всей системы.

У меня был неудачный опыт внедрения «дня знаний» для линейного персонала. «День знаний» – это свободный от работы будний день, который сотрудник должен провести с пользой для своего образования. Посетить курсы, почитать книгу, обменяться опытом. О результатах – сообщить своему руководителю. Здорово же: нематериальная мотивация, работа с вовлеченностью, платформа для образовательного лифта. Директора оценили по достоинству – учились, благодарили, приносили новые идеи. Остальные – уехали на дачу, на шашлыки, выпивать с друзьями. Мало того, что после «дня знаний» я в результате была вынуждена проводить еще и «день здоровья» (итого – минус два рабочих дня; неудивительно, что инициатива умерла, не успев родиться), так мы, ко всему прочему, прецедент создали. С одной стороны, когда пришло время для отчета, последовали сплошные претензии и недовольство: «зачем нам это надо», «лучше бы зарплату повысили», «делать Захаровой нечего» и так далее, но стоило отменить «день знаний», претензий прибавилось: «хороший был выходной», «вы не имеете права», «будем жаловаться».

Пытливый читатель может упрекнуть меня в том, что проблему можно было решить, используя разные подходы и мо-

тивации для разных уровней персонала (то есть разной целевой аудитории с разными мотивационными запросами). Но я не ищу сейчас решений, уверена, они есть – и действительно в грамотном подходе к целевой аудитории. Мне нужна эта история, чтобы проиллюстрировать глубокую связь между элементами. Кейс показывает, как благими намерениями в отношении одной части системы можно откровенно навредить другой части и всему бизнесу. Опять же потому что «причиняемое добро» не было проанализировано с позиции системы в целом.

6. Целое – больше, чем сумма частей. Эффективная система дает мощный синергетический и неожиданный эффект.

Помните, как в фильме «Аватар», когда объединение энергии может творить чудеса, даже воскрешать? На самом деле это не фантастика: в живой природе очень много примеров такой синергии. У маленьких раков дафний, например, при объединении образуется маскировочное биополе, благодаря которому рыбы просто не замечают свой корм. При этом любопытно, что у дафний-одиночки такого биополя нет даже в минимальном проявлении. В теории систем это называется «эмержентность». Отличный пример эмерджентности – фондовый рынок, который регулирует и устанавливает относительные цены акций компаний всего мира, при этом не имеет лидера, контролера, менеджера.

7. Любой бизнес как система существует в окружении других систем, каждая из которых оказывает свое влияние: поставщики, клиенты, конкуренты, государство, профсоюзные организации и так далее.

Принимая решения, всегда следует **помнить о стейкхолдерах – людях или организациях, чьи действия, поведение или решения влияют на систему и ее успешность**. Это далеко не всегда только лишь владельцы бизнеса и инвесторы. Установив стейкхолдеров, надо определить вектор их влияния (позитивное или негативное), степень влияния и степень заинтересованности. И действовать в соответствии с полученными выводами.

С высоты птичьего полета

Способность видеть ситуацию с более высокого уровня применима не только к пониманию бизнес-системы, но и к анализу самого себя и окружающих. Подняться над обстоятельствами и взглянуть на все сверху – это здорово помогает изучать причинно-следственные связи, влиять на них и выбирать самый короткий путь к лучшим результатам. А короткий путь – чаще всего довольно быстрый.

Что дает нам видение системы в целом:

1. Экономию времени за счет снижения рисков.

Наблюдая за системой целиком, можно спрогнозировать

ее поведение, а значит, снизить риски.

- Изучить свою систему, протестировать ее закономерности.
- Всегда помнить о выявленных свойствах и взаимосвязях.
- Тестируя каждое решение – какие связи будут затронуты и какие последствия возникнут.
- Учитывать факторы, окружающие систему: внешние ограничения, внешние возможности, развитие рыночных трендов, предложения конкурентов, поведение агентов влияния, интересы заинтересованных сторон, решения государственных органов и многое другое.

2. Облегченное планирование.

Существует ряд довольно простых инструментов системного мышления, таких как диаграммы цикличности, отражающие причины, следствия и их возможности, «дорожные», ментальные карты и многое другое. Умелое их использование облегчает выявление ключевых задач и этапов достижения поставленных целей, ведь «сверху» легче заметить малозначимые или вовсе не важные элементы, на которые зря тратится время.

Я всегда увлекалась живописью. До сих пор занимаюсь организацией выставок, налаживаю партнерские связи отелей с художественными галереями и музеями. В общем, фа-

нат. Могу часами торчать в Третьяковке, причем – перед одной картиной. Я изучаю ее в мельчайших деталях (на Иванова с его «Явлением Христа народу» вообще несколько дней ушло), а потом стараюсь понять, как из этих крупинок создается такое величие. Вот и в бизнесе – примерно то же самое.

Хорошая новость: умение видеть систему целиком тоже навык, который можно наработать. Уверенность и маневренность приходят со временем. Все легче становится отделять зерна от плевел и избавляться от шелухи. Да, упражнениями этого не добиться, главные «тренажеры» в таком деле – жизненный опыт и, увы, ошибки. Но плохи лишь те ошибки, на которых не учатся.

Тест 1

№	Оценка уровня развития системного мышления	Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет
1	У меня есть видение цельности системы и наполненности множественными связями				
2	Я легко оцениваю риски и возможности, связанные с принятием тех или иных решений				
3	Я умею выявлять закономерности в различных ситуациях, формировать целостное понимание происходящего				
4	Я с легкостью эффективно анализирую большие объемы информации				
5	Я открыт(а) к изменениям своих суждений				
6	Я могу спрогнозировать результаты изменения системы при воздействии на одну или несколько ее частей				

№	Оценка уровня развития системного мышления	Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет
7	Я с легкостью переключаю внимание с целой системы на ее части, с одной системы на другую				
8	Я могу создавать схемы процессов, диаграммы				
9	Я обладаю широким набором взглядов, убеждений, на основе которых принимаю решения				

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ

- Если в ваших ответах преобладает вариант «Да», вы можете создавать новые концепции, которые позволяют найти решение в сложных ситуациях. Даже за неимением достаточной информации, вы видите целостную картину, а также делаете верные выводы. Это отличный результат!
- Если в ваших ответах преобладает вариант «Скорее да, чем нет», при анализе информации вы успешно отделяете главное от второстепенного; видите причинно-следственные связи, барьеры на пути достижения поставленных целей; видите различные решения проблемных ситуаций; эффективно работаете с большими объемами информации. Это хороший результат для руководителя.
- Если в ваших ответах преобладает вариант «Скорее нет, чем да», вы умеете структурировать информацию, делать логичные выводы; видите причинно-следственные связи в привычной области работы. Неплохой результат, однако следует применять инструменты развития системного мышления.
- Если в ваших ответах преобладает вариант «Нет», вам сложно анализировать, чаще вы действуете интуитивно. В процессе принятия решений часто имеют место быть необдуманные; риски могут быть оценены не полностью. Требуется обязательное развитие навыков системного мышления.

Глава 3

Смотреть правде в глаза

Я настолько проникся принципом гиперреализма, что научился ценить красоту любой реальности, даже суровой, и не выношу оторванного от действительности идеализма.

Рэй Далио. Принципы⁴

Быстрые менеджеры не тратят время на иллюзии. Для того чтобы с имеющимися ресурсами достичь результата быстрее конкурентов, важно видеть объективную картину. Но объективности откровенно мешают наши заблуждения – явные или скрытые. Мы тратим время на анализ ситуаций, которые часто не требуют анализа, если взвешивать все непредвзято. Порой люди так долго мучаются сомнениями, что от безнадежности принимают любое решение – только бы «это» закончилось. В итоге выбирают скользкий путь, потом долго и часто неряшливо исправляют ошибки, а всё вместе это замедляет реализацию проектов – в бизнесе ли, в жизни, в творчестве. Честность с собой порой требует огромных усилий. Но чем меньше иллюзий, тем более осмысленными становятся решения. Мы действуем четко и безошибочно. Объ-

⁴ Рэймонд Далио (р. 1949) – американский финансист, миллиардер. Цит. из книги «Принципы». М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2018.

ективно оценивать ситуацию – значит, иметь возможность управлять ею, не теряя при этом драгоценного времени.

Беда лишь в том, что мы не всегда знаем, что такое объективность. Точнее, не всегда умеем ее отыскивать в потоке собственных фантомов. Что реально – а что мы себе надули? Достаточно ли мне информации для объективности – или я снова принимаю решения, исходя из личных предпочтений?

Плохая новость – объективная реальность в основном не соответствует нашим ожиданиям. И еще одна плохая новость – мы часто это не осознаем. Мы ищем те факты, которые подтверждают наши убеждения, мы выбираем «подходящие» интерпретации, фильтруем воспоминания. Мы утверждаем, что хотим знать правду, но на самом деле мы хотим, чтобы нас убедили в нашей правоте. Мы слишком самоуверенны, рассчитываем на интуицию, не любим совершать усилия и готовы принять наиболее правдоподобный ответ за правильный.

Каждый день мы много раз стоим перед выбором: принять объективную реальность или же остаться в своем уютном мире иллюзий. И всякий раз у нас есть выбор, который определяет наше дальнейшее развитие. Сталкиваясь с реальностью, мы можем:

- Принять вызов и действовать.
- Увидеть препятствия и обойти их.
- Принять ограничения и отказаться от цели (тогда, когда

она не оправдывает средств).

- Остаться во власти заблуждений и иллюзий.

ИСТОРИЯ О ТОМ, КАК Я ДОВЕРИЛАСЬ УСЛОВНОМУ НИКОЛАЮ

Признаюсь, я часто переоцениваю людей. К сожалению, в моей копилке сотни потерянных часов, десятки проектов, которые приходилось дорабатывать или переделывать, миллиарды нервных клеток. Я все еще учусь на своих ошибках.

Сложный строительный проект в действующем отеле. Делать нужно быстро. Руководителем проекта назначаю активного молодого менеджера (назовем его Николай). Я верю в свое решение. Во-первых, потому что оно мое; во-вторых, потому что выбор небольшой – делать самой или верить в успех. Получаю график проекта на утверждение. Обращаю внимание на сроки и результаты – они соответствуют моим ожиданиям. В то же время вижу нестыковки, пробелы в задачах – в этом месте надо начинать волноваться, но я нахожу объяснение: «Николай учетет эту задачу на следующей стадии, наверняка он это предусмотрел...» Проходит неделя, проект недвигается. Я по-прежнему верю в Николая и предпочитаю правде красивые отчеты, соответствующие моим ожиданиям. Еще через несколько дней Николай пишет большое письмо, полное сомнений. Но я не отчаиваюсь, делаю все, чтобы подбодрить и вдохновить его. Вдохновленный Николай тратит на безуспешные попытки еще три дня и приходит

с повинной: «не смог, не справился». Приходится подключаться к проекту и доводить его до результата. Потеряно время, пришлось заплатить за скорость и привлеченных специалистов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочтите эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.