

#ДеловаяШпаргалка

Короткие заметки для успешного ведения бизнеса.
С картинками.

Часть первая. Модели и техники.

1. Матрица Эйзенхауэра, или как решать задачи одну за другой.

«Почувствуйте разницу между сиюминутными целями и перспективой. Это особенно важно во время кризиса, когда все внимание — настоящему. Как правило, за счет будущего». Это сказал американский президент Дуайт Д. Эйзенхаэр, мастер управления временем. Секрет его успеха в умении отличать важное от срочного. Что для этого нужно? Рассортируйте свои задачи по двум критериям — важности и срочности. Занесите в таблицу. Теперь легко видеть, что придется сделать сразу, а что стоит перепоручить кому-нибудь другому. В то время как несрочные, но требующие своего решения дела не будут забыты, а подождут своего часа.

Для текущих дел подойдет метод оптимального распределения времени, придуманный мультимиллионером Уорреном Баффетом. Тут еще проще — составьте список задач на сегодня и начинайте с первой! Решили? Вычеркивайте и переходите к следующей. При этом перед вами всегда будет лишь одна задача, а не ворох забот.

*Лучше поздно, чем никогда.
А «никогда не поздно» — еще лучше.*

Матрица Эйзенхауэра



Впишите задания, которые вам нужно выполнить в ближайшее время

SWOT-анализ

2. SWOT-анализ, или как увидеть свой проект с высоты птичьего полета.

Большой проект сложно рассмотреть со всех сторон. Это приводит к тому, что даже компетентные сотрудники нечетко представляют свои задачи, не понимают, что и зачем они делают. Поэтому важно увидеть проект как единое целое. Каковы его сильные (Strengths) и слабые (Weaknesses) стороны, какие он открывает возможности (Opportunities) и какие таит риски (Threats)? В этом поможет SWOT-анализ, метод, разработанный в Стэнфордском университете в ходе изучения наиболее успешных компаний США.

Важно заполнять графы SWOT-анализа неформально. Это самый подходящий момент, чтобы понять, как максимально использовать свои сильные стороны и компенсировать слабые. Как не упустить открывающиеся возможности и защититься от рисков. Ощутить все связи, увидеть проект как единый живой организм.

SWOT-анализ — универсальный метод. Его можно применять как в бизнесе, так и при решении личных проблем.

*Каждой проблеме — свое решение.
Не перепутай!*



Вспомните о своем самом крупном проекте.
Как бы вы заполнили графы SWOT-анализа тогда и сегодня?

3. Матрица BCG, или путь из лошадок в звезды.

Как определить ценность инвестиций, проанализировать вашу финансовую ситуацию, и какие решения приходится принимать по результатам этого анализа? Бостонская консалтинговая группа разработала наглядный метод. Расположите ваши финансовые продукты, инвестиции или проекты в матрице и посмотрите, чем вы владеете.

«Звезды». Гарантируют высокий объем продаж и занимают большую долю рынка при высоких темпах роста. Но при этом требуют существенных инвестиций. Остается только надеяться, что из «желанных детей» они превратятся в «дойных коров». Вывод — инвестировать.

«Дойные коровы». Это «денежные мешки» — высокая доля на рынке при низких темпах роста. Не требуют дополнительных инвестиций и при этом обеспечивают хороший доход. Средства можно направлять на развитие «трудных детей» и на поддержку «звезд». Вывод — доить.

«Темные лошадки». Это «трудные дети», у них высокие темпы роста, но пока низкая доля рынка. Вывод — если существует возможность перевода в «звезды», то нужно инвестировать, иначе — избавляться.

«Собаки». Это «мертвый груз» — продукт низкого уровня рентабельности. Темп роста низкий, доля рынка низкая. Если и есть какая-то выгода, то не финансовая. Вывод — ликвидировать.

*Все мы немножко лошади,
но не все — звезды.*

Матрица BCG



Расположите ваши финансовые продукты, инвестиции или проекты в матрице.

4. Матрица управления портфелем проектов, или поиск лучшего из возможного.

И жизнь — это не только работа, есть еще личные проекты, которые требуют времени, сил, да и просто денег. Нужно все держать в поле зрения, и в этом вам поможет матрица управления портфелем проектов.

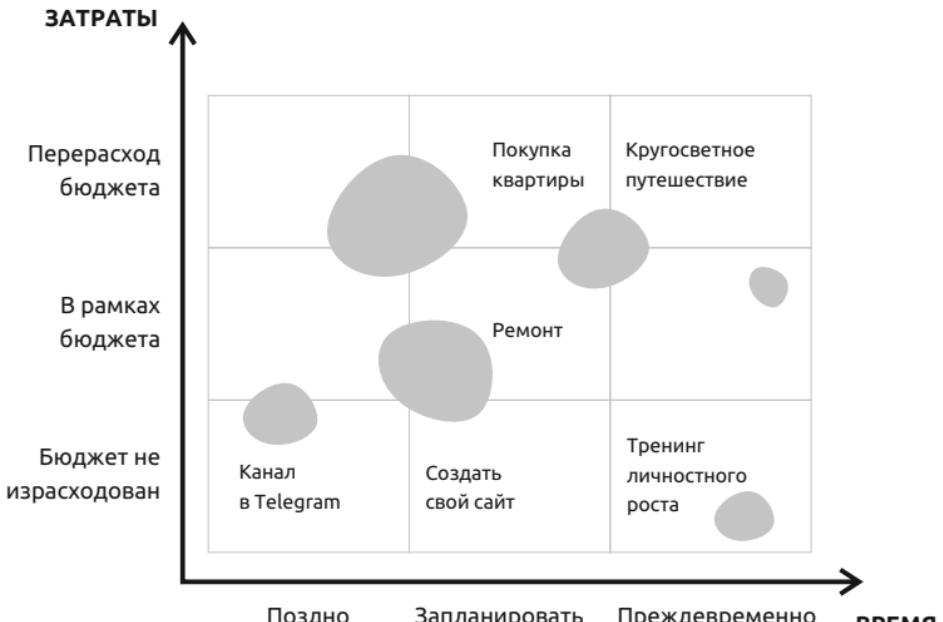
Рассортируйте свои проекты, исходя из двух факторов: затрат и времени. При этом нужно учитывать, что затраты — это не только деньги. Это и время, и приложенные усилия, и эмоциональная усталость, и отказ от других дел.

Например, вы расположили проекты в матрице, ориентируясь на оси «Рост благосостояния» и «Личностный рост». Как следует трактовать результаты?

1. Если проект не приносит дохода и заставляет вас топтаться на месте, то его следует отклонить.
2. Проект обещает большую прибыль, но сопряжен с долгой и нудной работой. Попробуйте найти новые творческие подходы или собрать команду единомышленников.
3. Проект способствует вашему личностному росту, но малоэффективен или даже убыточен. Возможно, он окупится в будущем или важность благосостояния будет переоценена.
4. Проект очень выгодный и способствует личностному росту. На нем и нужно сфокусировать свои усилия.

Успешным можно сделать даже безуспешный проект.

Матрица управления портфелем проектов



Внесите ваши актуальные проекты в матрицу.
Как они вписываютя в бюджет и временные рамки?

5. Модель Джона Уитмора, или верна ли ваша цель?

Движение к цели — долгий и непростой процесс. И как же бывает обидно, когда после стольких усилий оказывается, что выбранная цель недостижима, или достигнутое ненужно или даже вредно. Чтобы этого не произошло (или хотя бы уменьшить такую вероятность) для начала следует все хорошенько проанализировать. Факторов много, и чтобы ничего не упустить, полезно использовать модель Джона Уитмора.

Аккуратно сформулируете свою цель и проверьте, соответствует ли она всем требованиям предложенной модели. Конечно, не всякая цель устоит после такой проверки. Но наша задача не снизить мотивацию, а точно сфокусировать свои усилия и сделать путь к цели более предсказуемым.

Также нужно отличать окончательную цель, мечту от решения промежуточных задач. Мечта должна быть достижимой и одновременно являться вызовом, балансировать на грани возможного. К ней ведет долгий путь, и на каждом шаге вы должны четко понимать, что и зачем вы делаете, видеть, как из чего-то простого и обыденного получается удивительное и почти невозможное.

*Не так страшно промахнуться по высокой цели,
как попасть в низкую.*

Модель Джона Уитмора

ВЕРНАЯ ЦЕЛЬ	
S	SPECIFIC конкретна
M	MEASURABLE измерима
A	ATTAINABLE достижима
R	REALISTIC реалистична
T	TIME PHASED поддается планированию
P	POSITIVELY STATED позитивно сформулирована
U	UNDERSTOOD понятна
R	RELEVANT уместна
E	ETHICAL этична
C	CHALLENGING содержит вызов
L	LEGAL легальна
E	ENVIRONMENTALLY SOUND экологична
A	AGREED согласована
R	RECORDED запротоколирована

Сформулируйте цель. Соответствует ли она всем этим требованиям? Цель должна быть разумной, безупречной, ясной: SMART, PURE, CLEAR.

6. Модель «Резинка», или что делать, оказавшись перед дилеммой.

Представьте, что приходится принять решение, которое может кардинально изменить вашу жизнь. Например, переехать жить в другую страну, выбрать новую профессию или вообще уйти на пенсию. И может оказаться, что аргументы «за» и «против» одинаково неубедительны. Это классическая дилемма — противоположные решения, исключающие друг друга. В повседневной речи этот термин употребляется, когда оба варианта нежелательны, и выбор происходит по принципу «меньшего зла».

Метод «Резинка» поможет взглянуть на ситуацию иначе. Вопросы «Что меня удерживает?» и «Что меня притягивает?» сформулированы позитивно. Это не выбор между чем-то нежелательным, чего нельзя избежать, а поиск хорошего в обоих вариантах и выбор лучшего.

Тут же можно вспомнить классику — Буриданова осла, которому предоставлены два одинаково соблазнительных угощения, и он, не в состоянии сделать выбор, остается голодным. Главное в таких ситуациях — не дать себе застыть в нерешительности.

Любое решение лучше бесконечных размышлений.

Модель «Резинка»



Когда варианты равнозначны, но выбор делать приходится, задайте себе два вопроса: «Что меня удерживает?» и «Что меня притягивает?»

7. Модель «Обратная связь», или как воспринимать комплименты и критику.

Как сказал поэт: «Равно встречай хвалу и поруганье, не забывая, что их голос лжив». Но подобное игнорирование обратной связи само по себе далеко от истины. Находясь в коллективе, а тем более работая в команде, нужно обрабатывать обратную связь более конструктивно. Хотя проблема есть. От фальшивых комплиментов мало пользы, а заслуженные могут сделать нас самодовольными. Критика способна не только указать на ошибки, но и отбить всякое желание работать. Поэтому вопрос даже не в том, что хорошо, а что плохо, а как отнестись к критике, какие действия за ней последуют?

Модель «Обратная связь» подскажет, что делать и с критикой, и с комплиментами. Во-первых, и успех, и неудача могут быть делом случая. Если же причины более глубокие, то тут есть повод задуматься. Даже в комплименте может содержаться призыв к возможным улучшениям. И критика может быть лишь констатацией факта, и за ней не должно следовать никаких действий. В конце концов, ничто не идеально, иногда разумнее оставить все как есть.

Будь самым строгим критиком самого себя, и тогда любой отзыв покажется тебе лестью.

Модель «Обратная связь»



«Да, это хорошо,
но тем не менее
это лучше изменить».

СОВЕТ



«Да, это плохо,
и это требуется
изменить».

КРИТИКА

«Полагаю, что хорошо,
пусть так остается
и в будущем».

КОМПЛИМЕНТ



«Полагаю, что плохо,
но пусть остается
как есть».

ПРЕДЛОЖЕНИЕ



Вы получили «обратную связь», к чему стоит прислушаться?
Какая критика побуждает к действиям, а кукую разумнее проигнорировать?

8. Генеалогическое древо, или оценка деловых контактов.

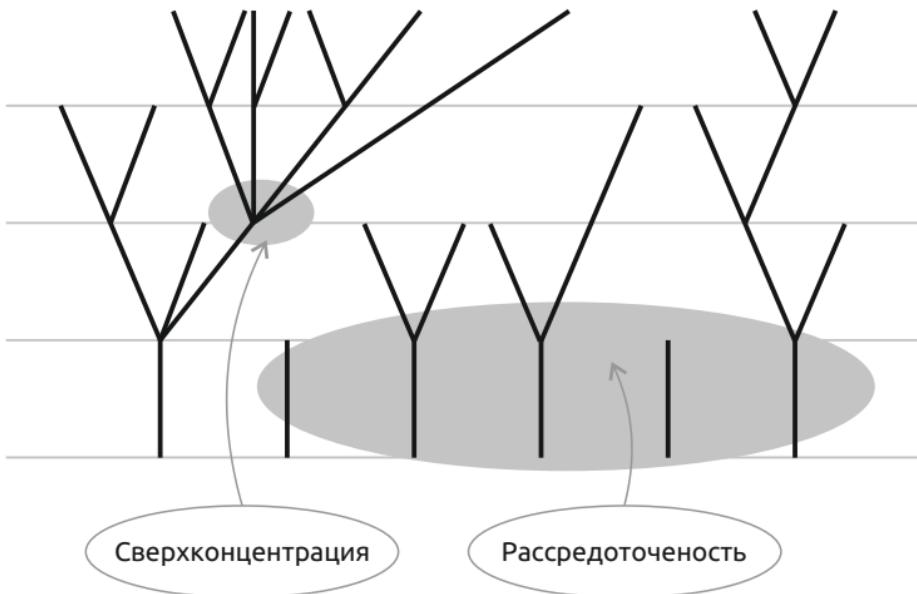
Что поддерживает бизнес? Что побуждает покупателей выбрать ваш товар? Зачастую это следование ритуалу — человек демонстрирует верность определенным маркам и брендам, группе или даже своему семейству. Фактически это стремление к социальной самоидентификации. Но человек не только потребляет, он хочет рассказать об этом другим.

При анкетировании вместо множества вопросов данная модель предлагает задать лишь два: «Кто порекомендовал вам этот продукт?» и «Кому вы, в свою очередь, порекомендовали бы его?» Проанализировав ответы, мы получим три группы: агитаторы, потребители и критики. Первые активно рекламируют ваш продукт. Вторые пассивно довольны. Третьи — работают против вас. Соотношение агитаторов и критиков определит успех или неудачу.

С помощью генеалогического дерева вы увидите, благодаря кому или чему покупатель пришел к вам. Оцените, насколько разветвленной является ваша клиентура. Ветви с непропорционально большим количеством отростков — зоны риска. Если такая ветвь «обломится», вы одним махом потеряете много клиентов. Стремитесь к рассредоточенности — это гарантия устойчивости бизнеса.

Один друг — хорошо, а сто — лучше.

Модель «Генеалогическое древо»



Проследите всю цепочку — через кого вы вышли на своих клиентов? Это можно сделать наглядно с помощью «Генеалогического дерева».

9. Морфологический анализ, или как стать креативным.

Изобретать, это не значит делать что-то абсолютно новое. Часто достаточно лишь по-новому скомбинировать уже существующее. В этом нам поможет морфологический анализ, метод систематизированных решений. При этом нужно исследовать все мыслимые варианты, вытекающие из закономерностей строения (морфологии) системы.

Для примера, возьмем фантастическую ситуацию — нам нужно создать новую модель машины времени. Выпишем все необходимые параметры и подберем к каждому как можно больше вариантов реализации. Тут потребуются как профессиональные знания о конструкции, дизайне и эксплуатации машины, так и воображение. Ведь нам нужно сотворить что-то новое из уже известного.

В результате обсуждения выяснилось, что вы хотели бы производить машину времени футуристического дизайна в виде портала, с дальностью заброски сто лет, вместимостью до четырех человек, со средней надежностью, идущую мягко, но с возможностью ускорения и предназначенную для офисных работников. Соедините линией свои пожелания. Теперь вы видите, какие концепции соответствуют машине вашей мечты.

*Чтобы сделать что-то невиданное,
нужно представить что-то невообразимое.*

Морфологический анализ

Подходы Параметры		Подход 1	Подход 2	Подход 3	Подход 4	Подход 5	Подход 6
Дизайн	Футурис	Мини	Сюр	Панк	Драйв	Шик	
Дальность	<1	<10	<100	<1000	<10000	<100000	no limit
Вместимость	1	2	3	4	5	5+	
Надежность	10%	30%	50%	70%	90%	99,9%	
Эмоции	Круто	Мягко	Мощно	Быстро	Няшно	Адски	
Целевая гр.	Нищие	Рабочие	Клерки	Баре	Ученые	Фрики	
Функции	Обогрев	Демпфер	Форсаж	Тюнинг	Сюрприз	Сброс	
Конструкция	Сфера	Короб	Чулан	Портал	Нора	Комби	
Плавность	Каток	Паркет	Асфальт	Ухабы	Канавы	Провал	

Сформируйте таблицу с необходимыми параметрами и вариантами их достижения. Соедините линией свои пожелания.

10. Модель «Подарки» от журнала «Esquire», или готовимся к праздникам.

Все знают, как непросто подобрать нужный и уместный подарок, да еще так, чтобы самому было приятно. В самом деле — не хотелось бы омрачать торжество неловкими ситуациями. Наша модель делает историю ваших подарков наглядной и поучительной. Ответьте себе на два вопроса:

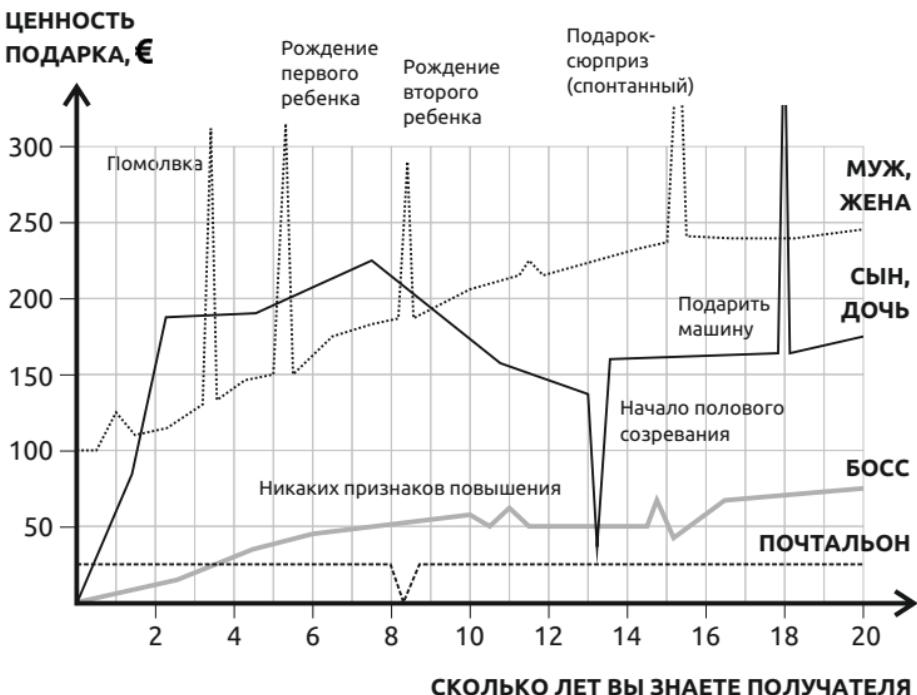
1. Как давно вы знаете человека, которому предстоит сделать подарок?
2. Сколько денег вы собираетесь потратить?

И запомните:

Щедрость выглядит лучше, чем скупость. Дарите только те вещи, что хотели бы иметь сами.

Как говорил Оскар Уайльд:
«Подарите мне роскошь, а без необходимого я обойдусь».

Модель «Подарки» от журнала «Esquire»



Модель показывает, каких людей, когда и насколько щедро вы должны были бы одаривать.

11. Модель «Последствия», или почему решать нужно быстро.

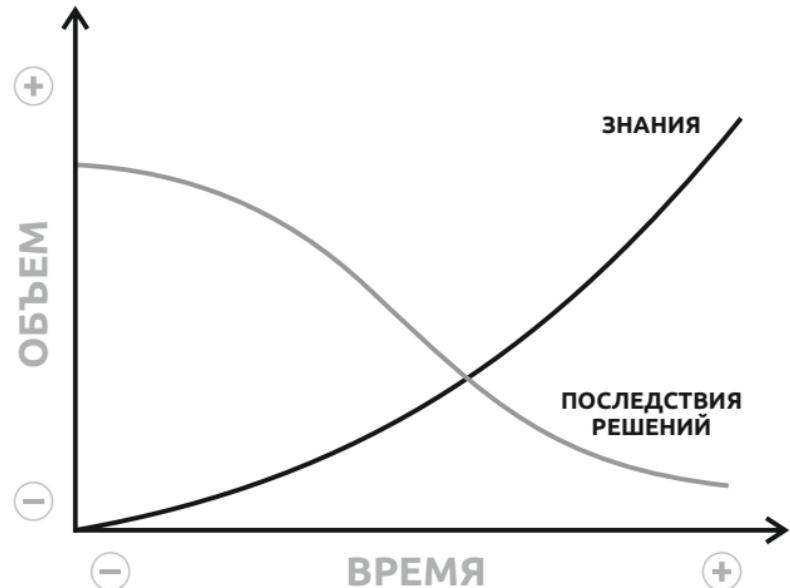
Только в школьных учебниках задача основана на четком и понятном условии, а решение очевидно существует. В жизни все не так. То и дело приходится принимать важные решения в условиях недостатка информации, на свой страх и риск. Особенно это заметно в начале нового проекта. Еще только предстоит вникнуть в детали и освоиться в непривычных условиях, а решения нужно принимать здесь и сейчас. И цена неправильного решения высока, т.к. оно будет иметь далекодущие следствия. При завершении проекта мы станем гораздо опытнее, но и принимать принципиальные решения будет уже поздно.

Так что очень важно преодолеть противоречие между недостатком знаний и необходимостью принятия решений.

В чем же причина нерешительности? Кажется, что мы еще не все продумали, не видим ситуацию в полном объеме. Но время не ждет, и отложенное решение часто уже само является решением. И если это происходит неосознанно, то вносит неуверенность не только в вас, но и в вашу команду. Так что если вы чувствуете необходимость отложить решение вопроса, сформулируйте это внятно. Но лучше наберитесь мужества и рискните принять решение даже при дефиците информации. И уж точно отбросьте сомнения, когда решение уже принято.

Если и придется раскаяться, так лишь в том, что вы что-то не сделали.

Модель «Последствия»



Модель показывает, как объем последствий ваших решений соотносится с объемом ваших знаний.

12. Модель «Разрешение конфликта», или как сделать победу общей.

Психологи выделяют шесть основных вариантов поведения в конфликте. Рассмотрим каждый из них.

Бежать. Это означает, что ситуация осталась без изменений, конфликт продолжается. При этом не выиграла ни одна из сторон. На нашей схеме эта ситуация помечена как «проигрыш — проигрыш».

Бороться. Агрессивно конфликтующий имеет перед собой простую и понятную цель — победить. «Победа — проигрыш».

Сдаться. Пойти на уступки и тем самым разрешить конфликт. Это само по себе неприятно, а тут еще и проблема, лежащая в основе конфликта, осталась нерешенной. «Проигрыш — победа».

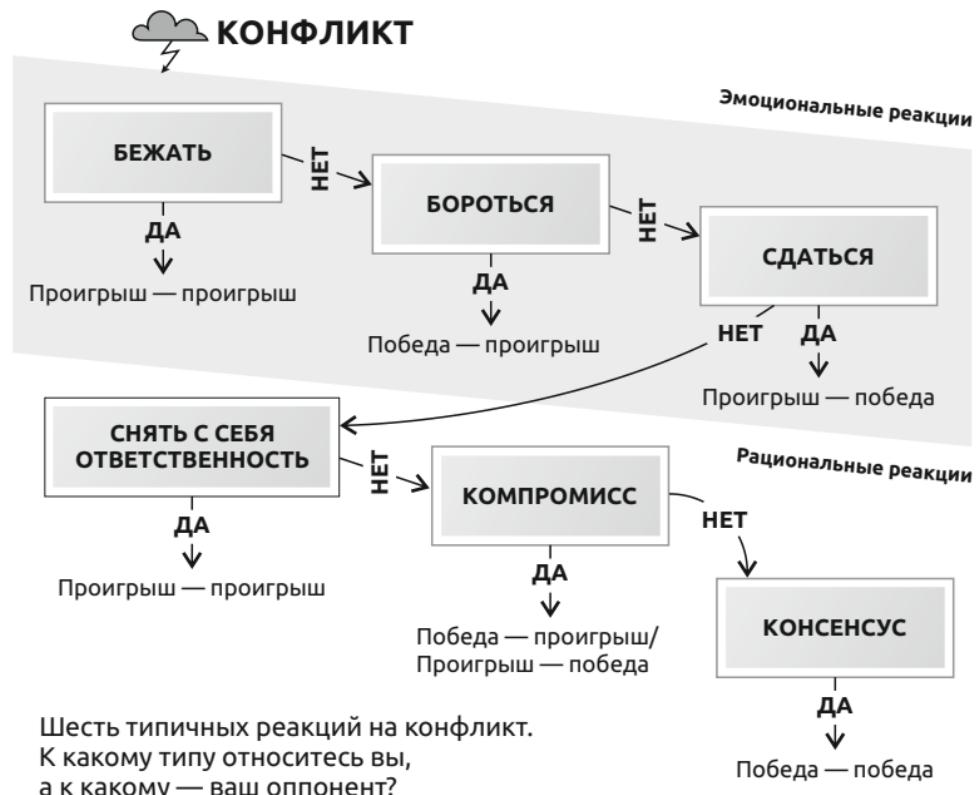
Снять с себя ответственность. Даже если вышестоящая инстанция вынесет решение в вашу пользу, это будет не ваша победа. Проигравшими окажутся все. «Проигрыш — проигрыш».

Пойти на компромисс. Это неплохой выход, но остается ощущение упущеных возможностей, выход был найден, но это было меньшее из зол. «Победа — проигрыш»/«Проигрыш — победа».

Найти консенсус. Оппоненты совместными усилиями находят третий путь, на котором нет места конфликтам.

Единственная победа в конфликте — это его устранение.

Модель «Разрешение конфликта»



13. Модель «Персональный путеводитель», или витязь на распутье.

Что делать дальше? Знакомый вопрос, не правда ли? Оказавшись на жизненном перекрестке, нужно собраться с мыслями и понять — чего хочется? Куда идти? Персональный путеводитель поможет задать правильные вопросы. Заполните матрицу, чтобы выяснить, что влияет на ваши решения.

Кто вы и откуда? Что вы считаете по-настоящему важным? Какие люди много значат для вас? Что на вас оказывает давление? Чего вы боитесь?

А теперь пора взглянуть на открывающиеся перспективы. Итак:

1. Продолжать жить, как жили, ничего не менять.
2. Следовать за своими желаниями, пойти по пути, который вас манит. Что бы вы хотели на нем испытать?
3. Можно последовать за мечтой. Тут важно не подрезать мечте крылья, просто представьте, как будет выглядеть ваша жизнь, если мечта осуществится.
4. Прислушайтесь к советам любимых и важных для вас людей. Что они считают разумным, как вы должны поступить с их точки зрения?
5. Вообразите что-то необычное. Такое, о чём вы никогда не думали.
6. А не повернуть ли назад?

Пока не попробуешь — не узнаешь.

Когда вы в последний раз делали что-то впервые?

Модель «Персональный путеводитель»



14. Модель «Поток», или почувствуйте себя счастливым.

Не одно тысячелетие люди спорят о том, что такое счастье. А ищут его с тех пор, как существует мир. Михай Чиксентмихайи, американский психолог венгерского происхождения, придумал оригинальную концепцию, описывающую ситуации, в которых счастье появляется как бы само собой, естественно. И назвал это явление «потоком». Больше всего «поток» похож на полное единение с текущей ситуацией, как это описывается в дзэне.

Чтобы достичь состояния потока, необходимо найти равновесие между сложностью задачи и вашими навыками, мастерством. Если задача слишком легка или слишком тяжела, потоковое состояние не может быть достигнуто.

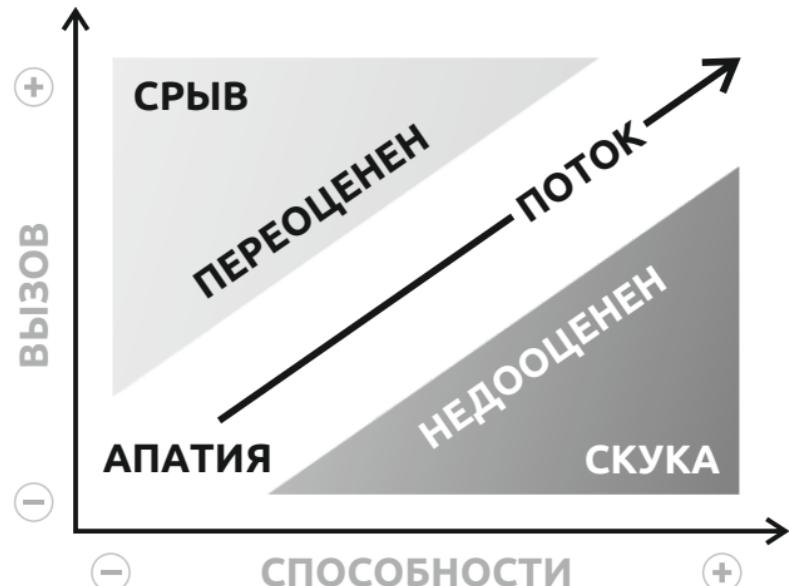
Итак, счастье или «поток» наступает, когда мы:

- * глубоко погружены в текущую деятельность;
- * занимается тем, что выбрали сами;
- * дело как раз по силам — нет ни скуки, ни срывов;
- * мы имеем ясную цель;
- * наша работа получает прямой и немедленный отклик.

Широко распространено мнение, что счастье невозможно без расслабления. Теперь мы видим, что это не так. Счастье возможно и во время интенсивной работы, оно является ее следствием.

Позволь потоку унести тебя к счастью.

Модель «Поток»



Вспомните свои недавние проекты и отметьте чувства, которые вы испытывали при работе.

15. Модель «Окно Джохари», или чего мы о себе не знаем.

Кто знает вас лучше вас самих? Кажется, никто. Но иногда другие люди отзываются о вас очень неожиданно. Для того, чтобы разобраться в этих загадках, применим модель, разработанную Джозефом Лафтом и Харри Ингамом. Нарисуем две оси: «что я знаю или не знаю», и «что видят или не видят другие». Пересечение этих параметров дает четыре поля матрицы:

Поле А. Открытая зона. Включает в себя черты характера и события о которых вы хорошо знаете и охотно раскрываете перед другими. Обычно это то, что признается и ценится в обществе.

Поле Б. Это скрытая зона — информация, о которой вы знаете, но предпочитаете не раскрывать окружающим. Граница между скрытой и открытой зоной плавающая. Чем больше доверия к другим, тем эта зона меньше.

Поле В. Слепое пятно. Это привычки и черты характера, которые вы склонны не замечать, но со стороны эти качества хорошо видны. Тут может помочь систематическая обратная связь. Обращая внимание на реакцию окружающих, прислушиваясь к мнению других, вы способны взглянуть на себя со стороны.

Поле Г. Это мертвая зона, зона неизвестного. Как это говорится: «Каждый человек способен на многое. Но, к сожалению, не каждый знает, на что он способен».

Опишите себя, а потом попросите другого охарактеризовать вас.

*Посмотрите на себя чужими глазами,
а еще лучше так, как вас никто не видел.*

Модель «Окно Джохари»



16. Модель когнитивного диссонанса, или как избежать противоречий.

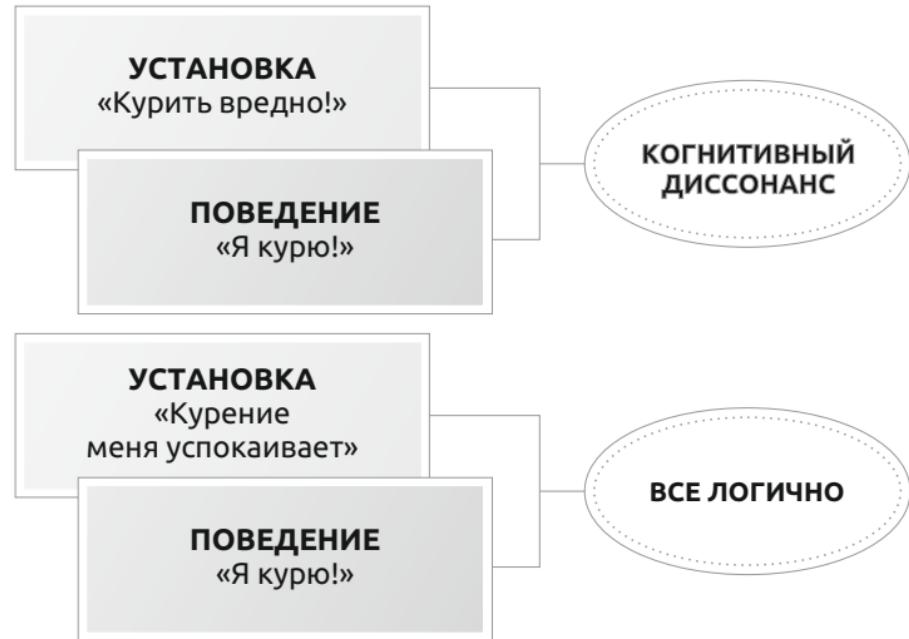
Если переводить с латыни, то когнитивный диссонанс — это отсутствие внутренней гармонии, когда человек видит явное несоответствие между делами, мыслями, мечтами, устоявшимися представлениями. Диссонанс может усиливаться или ослабевать — это зависит от встающих перед человеком проблем. Вообще, диссонанс возникает в любой ситуации выбора. Чем важнее выбор, тем сильнее уровень диссонанса.

Рассмотрим простой пример. Хотя все знают, что курить вредно, курильщика это не останавливает. Две мысли с трудом уживаются вместе: «я курю» и «курить вредно». Время от времени это противоречие становится настолько сильным, что человек дает себе слово бросить курить, но потом начинает снова.

Как избежать когнитивного диссонанса? Для начала нужно устраниТЬ логическое противоречие. Ответить себе на вопрос — а почему я курю? Это успокаивает, помогает в общении, это кажется мужественным или просто красивым. Как это говорится: «Курить не только вредно, но и полезно». Следующим шагом будет осознание зависимости от курения, связанных с этим рисков. Последний и необходимый шаг — найти способы достижения выгод, приносимых курением, но без курения. Тогда можно считать, что диссонанс полностью преодолен. Ну или продолжить курить и выкинуть все опасения из головы. Если это, конечно, удастся.

Не замечать ошибок — самая главная ошибка.

Модель когнитивного диссонанса



Когда в последний раз вы замечали у себя когнитивный диссонанс?
Как его можно было бы избежать?

17. Модель непостижимого, или во что вы верите без доказательств.

Модели структурируют наше мышление, позволяют систематизировать огромные массивы эмпирических данных, помогают увидеть связи между различными явлениями. Но не нужно забывать, что модель — это лишь модель. Не реальность, а что-то вроде карты реальности.

Многие вещи стали такими привычными, что мы безоговорочно в них верим. Но ни разу не пытались их доказать или хотя бы разобраться в чужих доказательствах. А может доказательств этому и не существует? И наоборот — некоторые вещи кажутся невозможными, хотя они давно установлены, а мы просто отказываемся в них верить.

Модель непостижимого — это модель моделей. Можете брать любую идею и располагать ее на схеме. Где она окажется? Почему вы предпочитаете верить в недоказуемое? Можете ли представить себе доказанное?

Мы так верим в модели, что они начинают заменять нам реальность. Если нам говорят, что человек расчетлив и эгоистичен, что основа жизни — это борьба за существование, то мы начинаем этому верить и вести себя соответственно. Особенно если утверждению придается вес научной истины. А ведь можно не дожидаться, пока наука разберется в механизмах сотрудничества и эмпатии, а самому взглянуть на жизнь иначе.

Вера не требует доказательств, но доказательства требуют веры.

Модель непостижимого



Во что вы верите, не понимая доказательств?
И во что верите, хотя доказательства этого невозможны?

18. Модель Уffe Эльбека, или барометр настроения.

Мы смотримся в зеркало, приидично осматриваем себя — все ли в порядке? А как заглянуть себе в душу, получить представление о себе как индивидуальности, о своем внутреннем мире? Тут вам поможет модель Уffe Эльбека, своего рода прибор, барометр, показывающий состояние вашей душевной атмосферы.

Взглянуть на себя можно с четырех разных точек зрения:

1. Каким я вижу себя.
2. Каким бы я хотел себя видеть.
3. Каким меня видят другие.
4. Каким бы меня хотели видеть другие.

Барометр представляет из себя четыре шкалы, где отмечаются склонности человека и тенденции его реакций. Оцените, насколько вы человек команды? Что для вас важнее — содержание или форма? Интеллект или физическая сила? Сумма баллов на каждой шкале должна равняться 10. Соедините точки и получите свое ментальное отражение, похожее на паутину. А теперь нарисуйте сверху (другим цветом) вторую «паутину», отмечая на шкалах показатели, которых вы хотели бы добиться. Так определяются зоны развития — над чем предстоит поработать, чтобы стать лучшей версией себя.

Идеальной формой может показаться круг, но важно оставаться собой, но при этом адекватным встающим перед вами проблемам.

Будьте гармонично необычными!

Модель Уffe Эльбека



Заполните сами, а потом попросите друга сделать это за вас.
Сравните результаты.

19. Модель «Здесь и сейчас», или положение во времени.

Часто советуют жить сегодняшним днем, сосредоточиться на текущих задачах. И в самом деле — прошлое уже не изменить, а пока тревожишься за будущее, можно разрушить настоящее. Но будем реалистами — не все живут «здесь и сейчас», и в этом есть смысл.

Склонность к воспоминаниям позволяет лучше организовать жизненный опыт, проанализировать причины успехов и поражений. Прошлое — это тот фундамент, на котором стоит настоящее и будет построено будущее. Воспоминания могут стать островком покоя и умиротворения посреди бушующего моря жизни.

Склонность к мечтам — это бесконечная погоня за счастьем, то, что заставляет нас двигаться вперед. Самые немыслимые изобретения и открытия родились в мечтах, в попытках заглянуть в будущее.

Но все-таки волшебная точка «здесь и сейчас», это то место, где все сходится. И мечты, и воспоминания происходят в настоящем времени, используют имеющиеся на данный момент силы и ресурсы.

Осознанно двигайтесь в череде текущих дел, не забывая прошлое и ориентируясь на будущее. Учитывая свои склонности, фокусируйтесь на тех моментах, которые вы склонны упускать. Даже если вы фантазируете или погружаетесь в прошлое, делайте это «здесь и сейчас».

Прошлое и будущее не менее настоящие.

Модель «Здесь и сейчас»



20. Модель «Суперпамять», или как помнить выученное.

Может показаться, что современные поисковые сервисы и энциклопедии избавляют нас от необходимости помнить, накапливать знания — любая информация всегда под рукой. Но под рукой — это не значит в голове. Информация должна быть интегрирована в жизненный опыт, стать частью образа мыслей, приобрести удобную для вас форму.

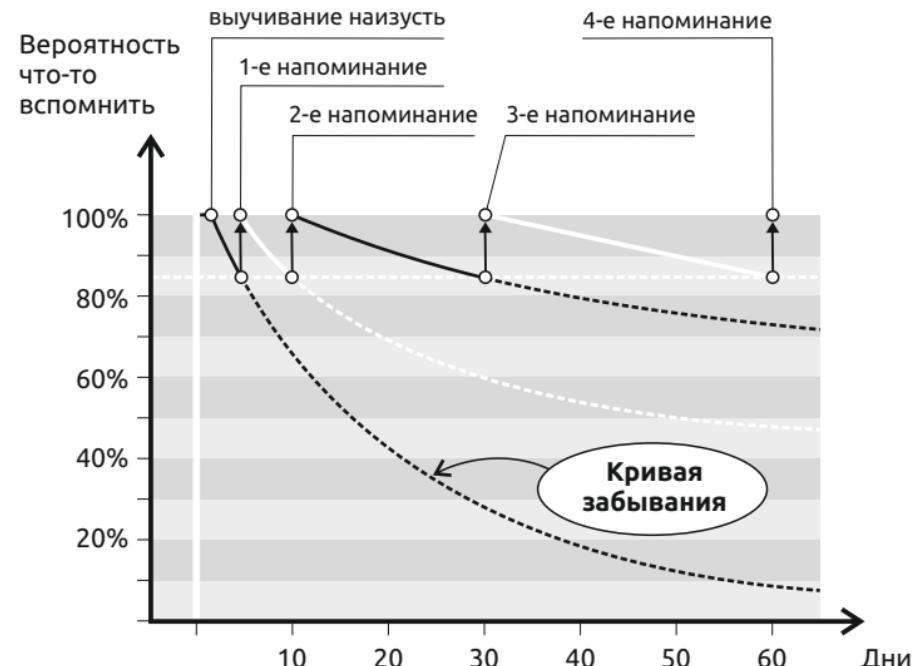
Долговременная память имеет два аспекта: способность извлекать и способность накапливать. Насколько быстро вы можете вспомнить выученное? Как глубоко укоренена информация? Например, вы не можете сразу вспомнить телефон, хотя тут же узнаете его, если увидите. Мало что-то запомнить, нужно держать наготове.

Основа надежного запоминания — повторение. Причем повторение с точными временными интервалами. Заучивание требует времени, и нет смысла повторять то, что и так помнишь! Выбор интервалов — непростая задача, иногда полезно пользоваться специальными программами, которые помогут удерживать в памяти нужную информацию.

Эффективное повторение базируется на активном запоминании. В итоге ваш мозг должен сам генерировать ответ. Для этого он должен быть надежно связан с вопросом. Вообще, чем больше связей, ассоциаций, тем легче и быстрее добраться до нужной информации.

Сознательное запоминание — основа автоматического вспоминания.

Модель «Суперпамять»



Необходимо освежать выученное через день после заучивания, через десять дней и месяц спустя.

Модель «Персональный перформанс»

21. Модель «Персональный перформанс», или не пора ли менять работу.

Если вы недовольны своей работой, то самое время разобраться — а что не так? Как можно измерить уровень своей неудовлетворенности? Эта модель поможет вам оценить ситуацию, сделать ее более наглядной.

На протяжении трех недель задавайте себе три вопроса и размещайте ответы на шкале от 1 (совершенно неверно) до 10 (абсолютно верно).

Обязан делать: насколько важна ваша работа? **Умею делать:** соответствует ли моя квалификация поставленным задачам? **Хочу делать:** охотно ли я выполняю работу, приносит ли она мне удовлетворение?

Соединив точки на осях, вы получите что-то вроде «паруса». Хорошая работа — когда вы движетесь «на всех парусах». Если же «парус» сворачивается, да еще день ото дня становится меньше, пора задуматься — стоит ли этим заниматься, не нужно ли поискать что-то поинтереснее или важнее? Или повысить свою квалификацию?

Спросите себя:

- * Что вы хотите делать?
- * Умеете ли вы это делать?
- * Хотите ли вы делать то, что умеете?
- * Что вы умеете?
- * Чему бы вы хотели научиться?
- * Будет ли это кому-то нужно?

Хорошую работу вы бы все равно сделали, но за нее еще и заплатят!



Насколько поручения соответствуют вашим желаниям и умениям?

22. Модель «Из чего мы сделаны?», или как построить будущее на прошлом.

Двигаясь вперед, мы смотрим в будущее, все наши мечты и надежды устремлены туда. Но находимся-то мы в настоящем, а выросло оно из прошлого. Это тот фундамент, на котором и будет воздвигнуто здание будущего.

Поэтому перед тем, как представлять себе будущее, нужно задуматься над тем, как оно будет связано с вами, с вашей историей, с историей вашего бизнеса. The Grove, консалтинговая компания из Сан-Франциско разработала модель визуальной системы планирования. Она поможет вам увидеть — что было важного в вашем прошлом, что помогало, что мешало, что стоит забыть, а что может пригодиться.

Выберите какой-нибудь отрезок времени и вспомните те события, людей, свои ощущения и занесите в таблицу в хронологическом порядке.

- * Какие люди вас окружали, кто вам помогал, кто мешал?
- * Какие цели вы перед собой ставили?
- * Каких успехов вы добились?
- * Какие препятствия пришлось преодолеть?
- * Чему вы научились?

Заполненная матрица покажет, насколько важным было ваше прошлое, и куда двигаться дальше, на что рассчитывать.

Перед тем, как двигаться в будущее, познакомьтесь со своим прошлым.

Модель «Из чего мы сделаны?»



Каковы были ваши цели?



Чему вы научились?



Что пришлось преодолеть?



Чего вы добились?



Какие люди вам помогали?

Выберите определенный отрезок времени и запишите ответы на пять вопросов.

23. Модель «Потенциальная ловушка», или обманутые надежды.

Рывок на старте — не самая лучшая стратегия. Далеко не все вундеркинды добились заметных успехов. «Многообещающий мальчик» — это не просто ярлык, а проклятие для талантливого человека. Поначалу это удобно, все дается легко, окружающие удивляются и расступаются, давая дорогу восходящей звезде. Но до тех пор, пока не подтянутся более тормозные — трудолюбивые, упорные и, возможно, не так щедро одаренные. И тогда остается лишь бессильно наблюдать, как увеличивается отрыв от новых лидеров.

В «потенциальную ловушку» легко попасть, если имеется большой разрыв между ожиданиями и достижениями. Как это отследить?

Нужно начертить три графика:

- Что я жду от себя.
- Что ждут от меня другие.
- Каковы мои реальные достижения.

Насколько далеко друг от друга лежать эти кривые? Сумейте не попасть в пропасть между ожиданиями и реальностью!

Обычно талантливому человеку удается разобраться с ситуацией до того, как наступит кризис. Но для этого он должен ясно видеть ловушки. В любом случае лучше поменьше обещать и побольше делать.

Не считать ничего сделанным, пока это не сделано.

Модель «Потенциальная ловушка»



Ожидания других, ваши ожидания и достижения не должны расходиться слишком далеко.

Модель «Баланс работы и досуга»

24. Модель «Баланс работы и досуга», или отличается ли отпуск от работы.

Давайте подумаем — чего вы ждете от идеального отпуска? Отдых, это понятно. Работодатель признает, что труд наносит вред сотрудникам, и в качестве компенсации предоставляет отпуск, чтобы те могли восстановить свои силы. А дальше интереснее.

Новые события? Но любимая и интересная работа полна событиями. Особенно бизнес, где постоянно приходится решать все новые и новые задачи, учиться, встречаться с разными людьми.

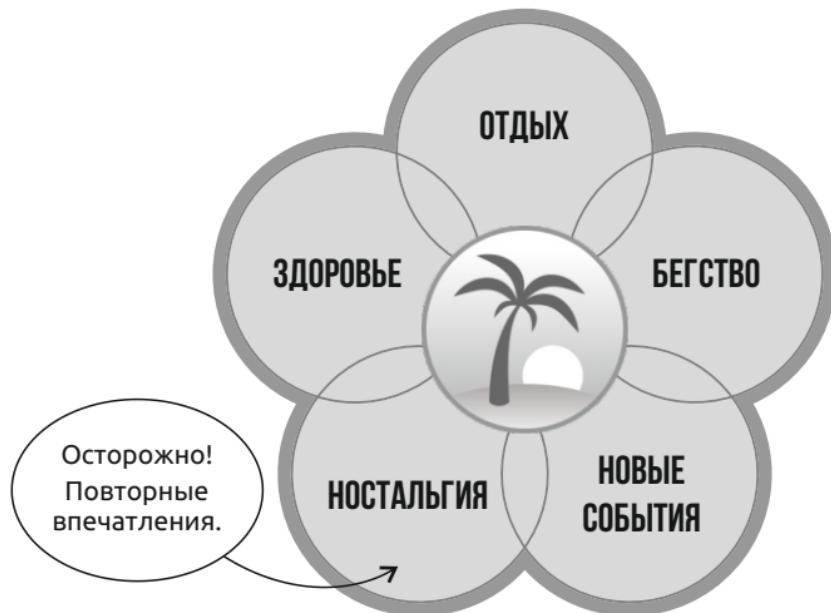
Смена обстановки, бегство от рутины? Но многие воспринимают работу именно как бегство от семейных стрессов, да и от самого себя. Захваченный работой, человек не задает философских вопросов, смысл жизни становится легко ощущим.

Поправить здоровье? Но давно известно, что работа, поддержание себя в тонусе, ощущение себя востребованным — лучшее средство сохранить умственную и физическую форму.

Даже **nostальгических воспоминаний** на работе достаточно — стоит только вспомнить успехи пятилетней давности.

Но когда работа становится неотличима от отдыха — опасный симптом. Самореализация легко может превратиться в самоэксплуатацию. Еще Рокфеллер говорил: «Кто весь день работает, тому никогда зарабатывать деньги». Человеку нужна праздность и время свободно поразмыслить. А временами и «обнулиться», чтобы и организм восполнил потерю энергии.

Изыщный досуг невозможен без творческой работы.



Модель показывает пять типичных ожиданий от отпуска.
А что вы ожидаете от работы?

25. Матрица «Эффективность общения», или не пустой ли это треп.

Почему одни команды работают слаженно, а другие нет? Большое значение имеет направление потоков информации, консолидация усилий, безошибочность передачи инструкций. Прямое общение зачастую подменяется маркетинговыми моделями, которые до сих пор далеки от совершенства. Не существует ни одной признанной системы, которая бы работала надежно.

Существует два канала коммуникации. Это то, **что** мы говорим, и то, **как** мы говорим. Лаборатория Media Lab при Массачусетском технологическом институте проводила непрерывное наблюдение за работой команд, пытаясь выяснить: кто, когда и с кем разговаривает. Не блокируют ли разговоры движение информации? Как оказывается общение настроение в коллективе?

В итоге выяснилось, что сотрудники, которые больше общались и вели активную переписку в общей сложности оказались более счастливыми, а результаты их работы — впечатляющими.

Вы тоже можете провести такое исследование, отсортировав разговоры с коллегами в матрице, где по одной оси откладывается эффективность общения, а по другой — частота. Частые контакты с низкой эффективностью лучше ограничить, а редкие с высокой — поощрять и поддерживать.

Общайтесь свободнее — бизнесу нужно легкое дыхание.

Матрица «Эффективность общения»



С кем и как часто вы разговариваете и какие последствия вашего общения? Рассортируйте разговоры с коллегами в матрице.

26. Сетевая модель или среди кого вы живете.

Попытаемся структурировать ваши контакты на основе телефонной книжки. Пройдитесь по всему списку и рассортируйте записи по двум критериям:

1. Как часто вы видите этого человека?
2. К какой группе его можно отнести (родственник, друг, коллега, знакомый)?

Если учитывать и другие параметры, то картина станет еще интереснее:

1. Этот человек богаче вас или беднее?
2. Моложе или старше?
3. Вам кажется, что он красивее чем вы или нет?
4. Мужчина, женщина или ребенок?
5. Какой-то другой параметр, показавшийся интересным.

В результате модель покажет, кем вы стремитесь себя окружить, кто входит в сферу ваших интересов, в какой среде вам наиболее комфортно, или наоборот — почему вы ощущаете беспокойство или даже стресс. Что бы вы хотели изменить? Или стремитесь сохранить именно такое окружение?

Вы тот — с кем вы общаетесь.

Будьте с теми, на кого хотите быть похожи.

Сетевая модель



Кого и как часто вы видите? Кого хотели бы видеть чаще?

27. Модель «Швейцарский сыр» или как складываются ошибки.

Ошибки ошибке рознь. Многие ошибки проходят почти не замеченными, а другие приводят к печальным последствиям. Да и отношение к ошибкам разное — одни на ошибках учатся, другие так и норовят наступить на те же грабли.

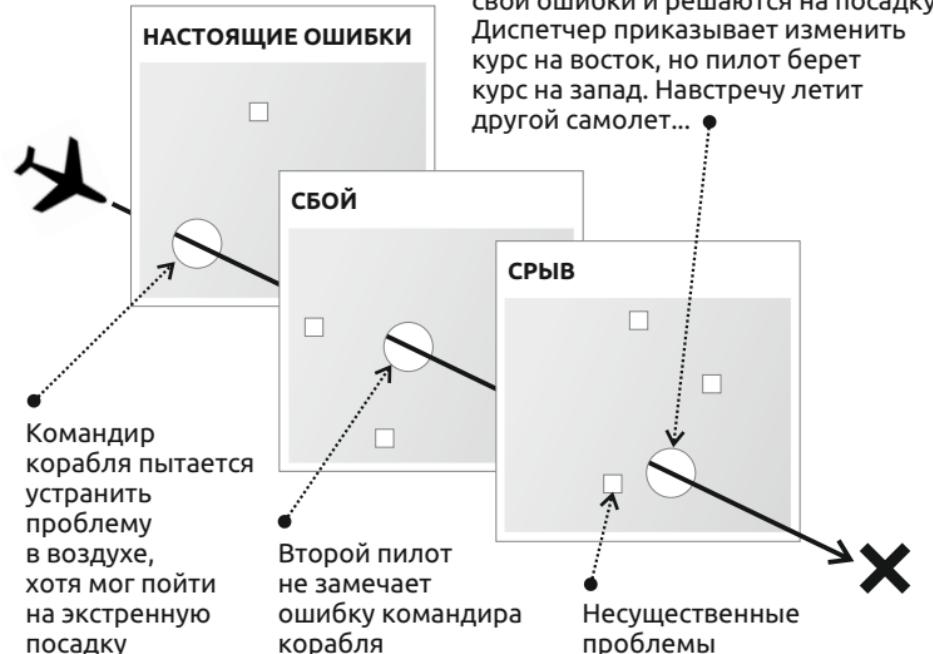
Существуют три основных вида ошибок:

1. Настоящая ошибка. Она возникает как следствие неверно принятого решения.
2. Сбой. Возникает в результате невнимательности, забывчивости.
3. Срыв. Неправильное выполнение верной инструкции.

Ошибки бывают наиболее разрушительными, когда они следуют одна за другую, причем каждая новая усугубляет ситуацию. Такую череду ошибок хорошо иллюстрирует модель Джеймса Ризона «Швейцарский сыр». Каждый уровень, на котором происходит ошибка, можно представить ломтиком сыра с дырками. Каждая дырка символизирует ошибку. Эти «дырки» появляются в разных местах и в разное время. Ошибка остается несущественной, когда в следующем ломтике на этом месте дырки нет, она оказывается перекрыта. Но если дырки в разных ломтиках накладываются одна на другую, то возникает сквозная дыра, приводящая в итоге к катастрофе.

*Движение к цели невозможно без ошибок.
Главное, чтобы ошибочной не была сама цель.*

Модель «Швейцарский сыр»



Ошибки, накладывающиеся одна на другую приводят к катастрофе.

28. Пирамида Маслоу, или разница между потребностями и мечтой.

Сам автор так объясняет свою схему: «Я совершенно убежден, что человек живет хлебом единственным только в условиях, когда хлеба нет. Но что случается с человеческими стремлениями, когда хлеба вдоволь и желудок всегда полон? Появляются более высокие потребности, и именно они, а не физиологический голод, управляют нашим организмом. По мере удовлетворения одних потребностей возникают другие, все более и более высокие. Так постепенно, шаг за шагом человек приходит к потребности в саморазвитии — наивысшей из них».

1. В основании то, без чего невозможно само выживание.
2. Ступенью выше — желание надежности удовлетворения базовых потребностей, безопасность.
3. Дальше — личные отношения, любовь.
4. Потом следует потребность в уважении и одобрении. Необходимость занять достойное место в обществе.
5. Еще выше — жажда знаний. Ну, или хотя бы новостей.
6. А потом, как это говорится: «Сделайте мне красиво».
7. Ну и на вершине — личностный рост. Потребность тех, кто разбрался со всеми остальными потребностями.

Важно заметить, что каждая из потребностей не обязательно должна быть утолена полностью — достаточно частичного насыщения для перехода на следующую ступень.

Реклама тренингов личностного роста молчаливо подразумевает, что остальные потребности уже удовлетворены.

Пирамида Маслоу

ЧТО НАМ НУЖНО



ЧТО МЫ ХОТИМ



То, что у нас есть — это удовлетворенные потребности. Таким образом, пирамида желаний бывает парадоксальным образом перевернута. Мы хотим того, что меньше всего нам нужно.

Постойте такую пирамиду для себя. Чего вам не хватает, без чего не можете обойтись?

29. Модель нестандартного мышления, или как освободить разум.

Решая какую-то задачу, мы часто сталкиваемся с эффектом уличного фонаря — пытаемся искать решение проблемы там, где его легче всего найти. Или пользуемся перебором — комбинируем уже известные ходы в надежде применить их в новых условиях. Но иногда требуются действительно новые идеи.

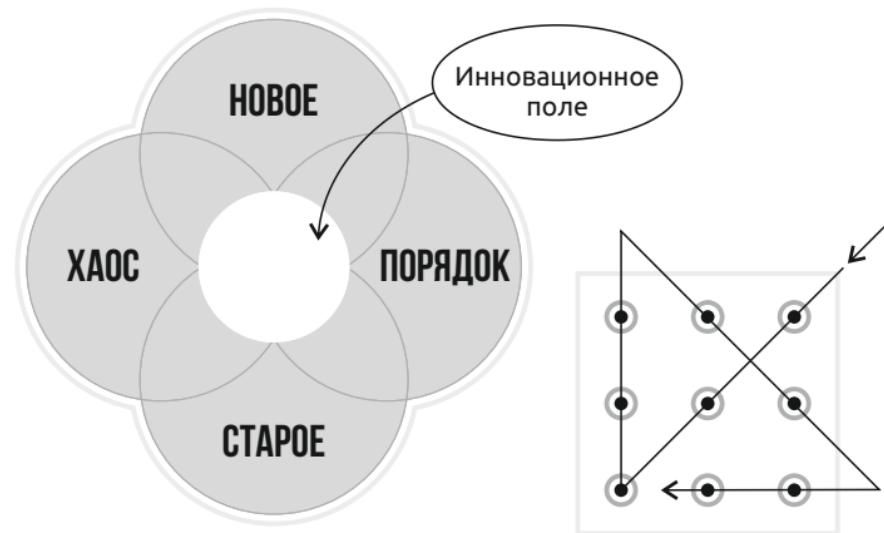
Простым примером может служить знаменитая головоломка: нужно соединить девять, образующих квадрат, точек четырьмя прямыми линиями, не отрывая карандаша от листа бумаги. Даже если соединить отрезками все точки между собой и составлять ломаную из этих отрезков перебором, задачу решить не удастся. Но если мы догадаемся продолжить линии за пределы квадрата, то решение может быть найдено.

Но выход за границы привычного мышления проще осуществить в замкнутом пространстве. Профессор Петер Зюдфельд ставил лабораторные эксперименты по изоляции от внешних раздражителей. Было установлено, что подобная изоляция мобилизует умственную деятельность.

В то же время, если задача не решается, не нужно упорствовать, пытаться сделать это здесь и сейчас. Когда проблема вас в самом деле заинтересовала, вы будете думать о ней постоянно, в фоновом режиме. И решение может прийти к вам само собой в любой момент.

Плохие решения приходится добывать, хорошие приходят сами.

Модель нестандартного мышления



Слева: инновационное поле часто лежит на пересечении известного и неизвестного, предопределенности и случайности.

Справа: как зачеркнуть девять точек четырьмя отрезками, не отрывая карандаша от бумаги. Это невозможно без выхода за пределы квадрата.

30. Модель Sinus-Milieus, или ваша социальная группа.

Модель Sinus-Milieus («синус-милюс», дословно: синус-окружение) была разработана германской исследовательской группой Sinus Sociovision. Модель графически строится на двух осях: социальное положение и ценностная ориентация. Выделение отдельных групп производится на основе анализа таких характеристик как:

- * уровень дохода
- * профессия и отношение к работе
- * предпочитаемый досуг
- * потребительское поведение
- * типичные высказывания
- * отношение к деньгам
- * эстетические предпочтения
- * предпочтения в мире СМИ
- * личные качества

Этот метод имеет свои ограничения. В самом деле, трудно причислить себя к какой-то социальной группе, если ваш отец был рабочим, мать — учительницей, а вы сами преуспевающий модельер, поддерживающий связи в высших сферах. Но в том-то и дело, что эта модель может показать не только текущее положение дел, но и динамику изменений, между какими социальными группами происходит дрейф.

То, что для вас настоящее, станет происхождением ваших детей.

Модель Sinus-Milieus

Социальное положение



Где вы видите себя? Где бы вы хотели себя видеть?

31. Модель «Двойная петля обучения», или учимся меняться.

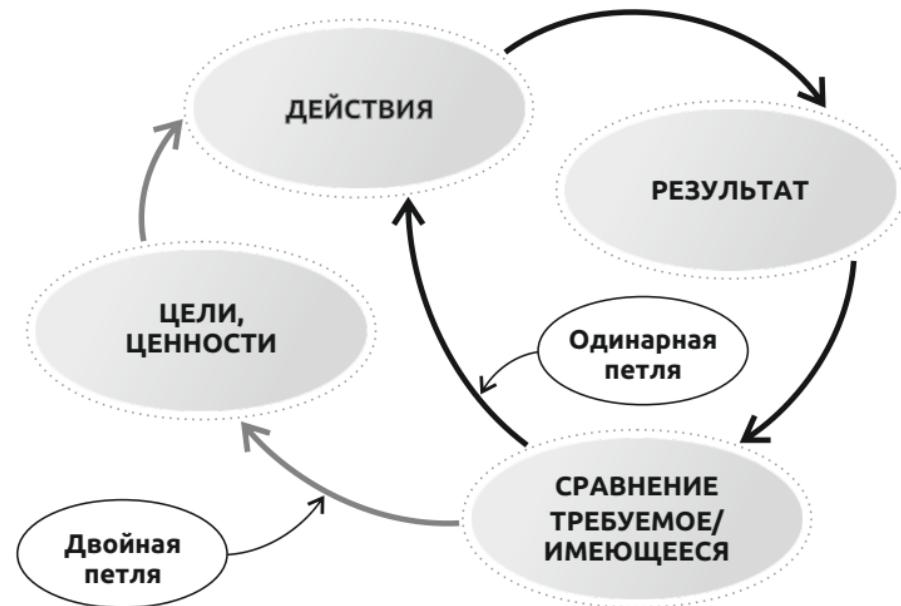
Предположим, перед вами стоит какая-то задача. Вы выбираете способ ее решения, принимаетесь за дело, а потом смотрите — что получилось, оцениваете результат. Это одинарная петля. Если результат работы удовлетворяет, вы будете проигрывать этот сценарий вновь и вновь, действовать по шаблону. Если что-то работает, зачем это менять? Но ничего не идеально, работа может быть сделана неэффективно, недостаточно качественно или технологии давно ушли вперед. Изнутри этого цикла (действие – результат – сравнение) поменять ничего не получится. Нужно выходить за рамки — стать «наблюдателем второго порядка», «мета-наблюдателем». Что это значит?

Вы должны наблюдать за наблюдателем. С какой точки зрения он следит за выполнением работ? Верна ли цель? На каких ценностях основывается суждение о качестве результата? Это двойная петля. На каждом цикле вы не только оцениваете результат ваших усилий, но и видите причины, почему вы поставили такую оценку.

Проблема состоит в разрыве между намерением и действием. Ничего нельзя изменить, просто приказав себе, или спустив директиву сотрудникам. Необходимо проанализировать скрытые мотивы, цели и ценности. Именно это будет основой будущих изменений.

*Пока вы действуете как обычно, ничего не изменится.
Разве что перестанет работать.*

Модель «Двойная петля обучения»



Когда вы вопреки привычкам делали что-то по-новому?
С какими привычными шаблонами вы бы хотели расстаться?
Что вам мешает это сделать?

32. Модель «Позитивный вопрос», или как повысить качество спора.

Обратите внимание, как часто вы строите свой ответ по схеме: «Да, но...» Это напоминает ментальное айкидо, когда вы вроде бы пропустили удар, согласились с аргументами противника, но лишь для того, чтобы провести контратаку. Это была агрессия, замаскированная под покорность.

Не намного лучше и категорическое «Нет!» Оно закрывает тему без объяснения причин. Это негативная и, главное, деструктивная реакция.

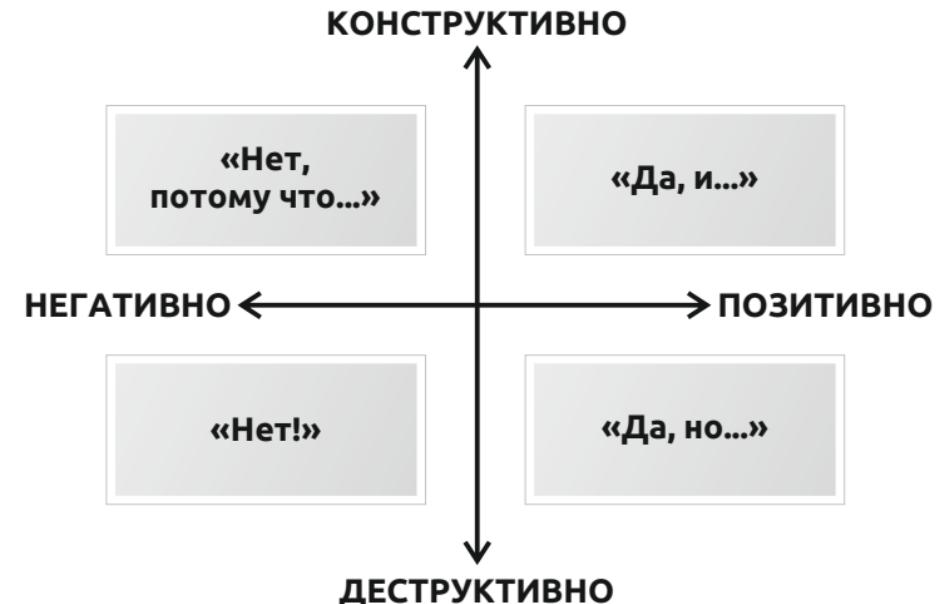
Но, разумеется, не всегда можно согласиться с аргументами противника. Но свое «нет» нужно тут же подкрепить доводами. Возможно, ваше несогласие основано на взаимном непонимании, и дальнейшее обсуждение сблизит ваши позиции. Если же согласие невозможно, то хотя бы каждый поймет, в чем корень разногласий.

При этом и согласие может быть не лучше категоричного «Нет!» Часто проще согласиться, чем продолжать спор. Настоящее согласие — это совместное развитие темы, сотрудничество. Вы соглашаетесь и продолжаете мысль: «Да, и...» Это позитивная и конструктивная реакция. Настоящая цель спора не победить, а понять, найти истину. Помните — идеи хрупки и нежны, особенно которые еще не созрели. Их так легко задушить в зародыше.

Не говорите «нет».

Пусть это скажет сам оппонент, выслушав ваши аргументы.

Модель «Позитивный вопрос»



В ходе дискуссии записывайте, кто и как выдвигает свои аргументы.

33. Модель «Мир тесен», или неявные связи.

У всех есть друзья, коллеги, знакомые. А у тех — свой круг знакомств и родственных связей. Но часто мы уже не знаем друзей наших друзей. А что если продолжить эту цепочку еще дальше?

Социолог Стэнли Милграм решил исследовать это вопрос. Выходило, что требуется совсем короткая цепочка, чтобы любого человека соединить с любым другим. Всего шесть «рукопожатий». Так можно связать себя с любой знаменитостью в мире. Со знаменитостями даже проще, т.к. они у всех на виду и имеют огромное количество друзей и знакомых.

Что это значит с практической точки зрения? Современный маркетинг в социальных сетях основан именно на этом — глобальной связности всех и вся. Там связи явно прописаны, и по цепочке можно в принципе добраться до любого. У вас есть новый продукт, интересная идея? Дело лишь за тем, чтобы выявить из моря связей нужную цепочку.

Круг знакомств — это земной шар.

Модель «Мир тесен»

Механизатор Иван Петров находится от президента США на расстоянии пяти рукопожатий:



А от вас сколько шагов до президента Америки?

34. Принцип Парето, или когда 20=80.

Экономист и социолог Вильфредо Парето вывел такое эмпирическое правило: «20% усилий дают 80% результата». Например:

- * 20% населения владеют 80% богатства.
- * 20% сотрудников выполняют 80% работы.
- * 20% водителей становятся причиной 80% аварий.
- * 20% пьющих потребляют 80% алкогольных напитков.
- * 20% клиентов обеспечивают 80% вашего оборота.

Из этого можно сделать практический вывод. Если правильно выбрать минимум необходимых и эффективных действий, то можно получить большую часть результата. Дальнейшие действия будут относительно малоэффективны и, возможно, неоправданы.

Разумеется, данные цифры нельзя считать точными: это скорее мнемоническое правило, нежели математический закон.

Принцип Парето выглядит очень эффектно, но не надо увлекаться. Пытаясь оптимизировать что-либо путем избавления от «ненужных» частей, нужно быть уверенным, что учтены все существенные параметры системы. Например, очевидно, что значимые открытия в науке совершают лишь небольшая часть от общего количества ученых. Но если бы исчезли все остальные ученые, наука перестала бы существовать.

Вы приятно проводите 20% вашего времени, но не согласитесь сократить все время на 80%.

Принцип Парето



Удивительный статистический феномен.
Когда еще его можно наблюдать?

35. Модель «Длинный хвост», или как Интернет произвел революцию.

Даже крупный магазин не может себе позволить закупки и хранение на складах всего многообразия товаров. Приходится выбирать лишь то, что гарантирует необходимый объем продаж. Но теперь ситуация в корне изменилась. Все, предлагаемое в Интернете в итоге продаётся. Вам может показаться, что этот товар слишком экзотичен и никому не нужен, но и он найдет своего покупателя. Более того – благодаря общему объему, именно такая экзотика и приносит основной доход. Бизнес перемещается туда, где царит многообразие.

Крис Андерсон, шеф-редактор журнала «Wired», иллюстрирует этот эффект графиком. В районе бестселлеров кривая продаж взмывает вверх. Но опускается она плавно и этот «крысиный хвост» гораздо длиннее пика. Это приводит к тому, что суммарно объемы продаж бестселлеров дают лишь 20% выручки. Это тот самый случай, когда принцип Парето не работает — побеждает массовость, а не точное попадание в цель.

Шрапнель эффективнее винтовки.

Модель «Длинный хвост»



Есть бестселлеры, но и нестандартные продукты тоже востребованы. В совокупности они приносят большую прибыль.

36. Метод Монте-Карло, или случай на службе точности.

Этот математический метод получил свое название от района Монте-Карло, известного своими казино.

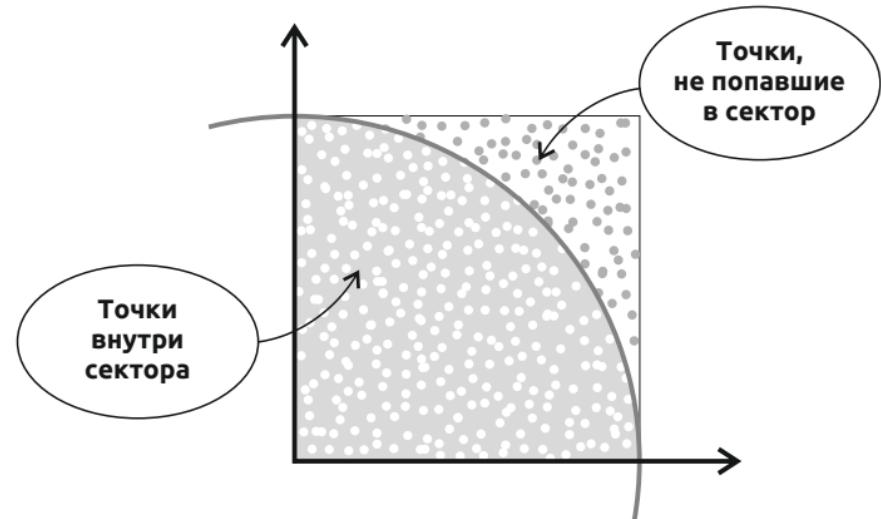
Бывают настолько сложные процессы и явления, что их невозможно исследовать обычными численными методами. И тогда идут на хитрость. Запускают генератор случайных чисел, модель многократно обсчитывается, и на основе полученных данных вычисляются вероятностные характеристики рассматриваемого процесса.

Посмотрим, как это работает в простейшем случае. Например, нам нужно вычислить площадь сектора — одной четверти круга. Обведем квадратом, и будем покрывать его случайно расположенными точками. Часть точек попадет и на сектор. Их количество (относительно общего числа точек) будет пропорционально площади сектора (относительно площади квадрата). Так, не зная формулы для площади круга, мы сумели произвести необходимые вычисления.

Конечно, такие методы становятся полезными только для очень сложных задач. Например в социологии, страховании или в маркетинге. Там, где имеет значение множество факторов, причем некоторые из них могут быть неизвестны. Опрос — по сути этот тот же метод Монте-Карло. Мы не знаем, что люди думают, что чувствуют, и что влияет на их решения, но случайная выборка респондентов и набор ответов на конкретный вопрос может дать вполне правдоподобную картину.

Наши модели — лишь попытка приблизиться к действительности.

Метод Монте-Карло



Имеем множество случайных точек, равномерно распределенных по площади квадрата. Часть из них попала в сектор. Доля попавших в сектор точек, равна доле его площади. Таким образом, даже не зная формулы контура, мы можем оценить площадь внутри него.

37. Модель «Черный лебедь», или то, чего не может быть никогда.

Наши привычки не защищают от неизбежных перемен. То, что сегодня кажется очевидным, завтра может в корне измениться. Если вы чего-то не видели, не означает, что этого не существует.

Модель «Черный лебедь» рассматривает редкие события, причем такие, которые сложно прогнозировать. Этот термин ввел Нассим Николас Талеб в своей книге «Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости».

Что приводит к преждевременной уверенности? В первую очередь это склонность верить в информацию, полученную от близких, а не в сухую статистику. А также вера в способность предсказания будущего на основе анализа прошлого.

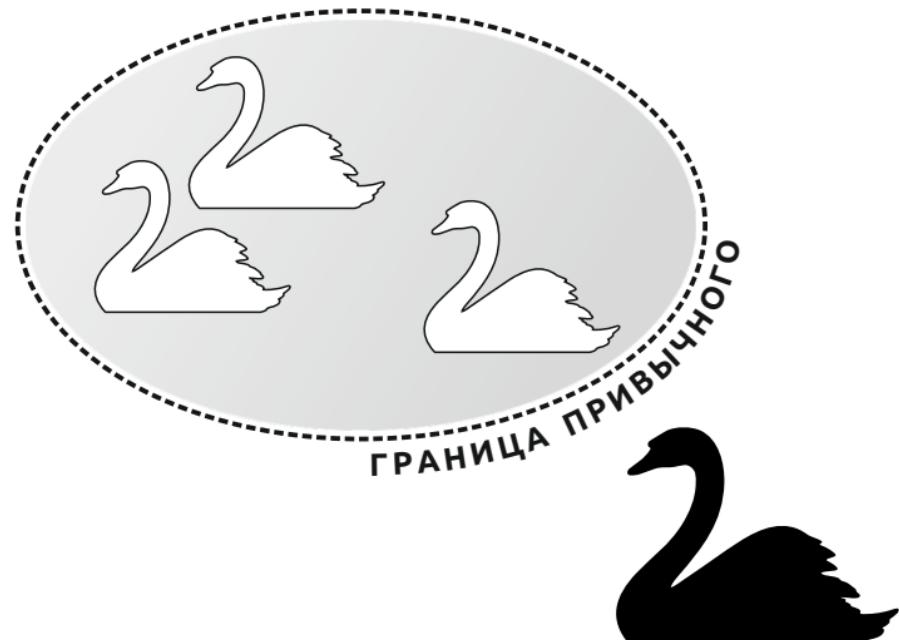
Какое событие можно назвать «черным лебедем»?

- * Событие, неожиданное даже для эксперта.
- * Событие, имеющее значительные последствия.
- * В ретроспективе событие кажется вполне объяснимым, как если бы его ожидали.

Дело в том, что некоторые события не имеют одной причины, а являются следствием целого комплекса причин. И по какому пути будет развиваться та или иная ситуация, не может предсказать никакая модель.

Гадкий утенок тоже оказался «черным лебедем».

Модель «Черный лебедь»



Нужно помнить, что за привычными рамками таится много удивительного и неожиданного.

38. Диффузионная модель, или как перепрыгнуть пропасть.

На рынке появился новый продукт. Первыми в игру вступают **инноваторы**. Это склонные к риску люди молодого и среднего возраста, хорошо финансово обеспеченные. Они близки к источникам научной и научно-технической информации, легко принимают новое.

За ними идут быстро **замечающие**. Это также молодые образованные люди, но не такие рисковые, склонные рационально оценивать полезность новинки. Но любители новинок отворачиваются от продукта, как только доведут его до критической массы.

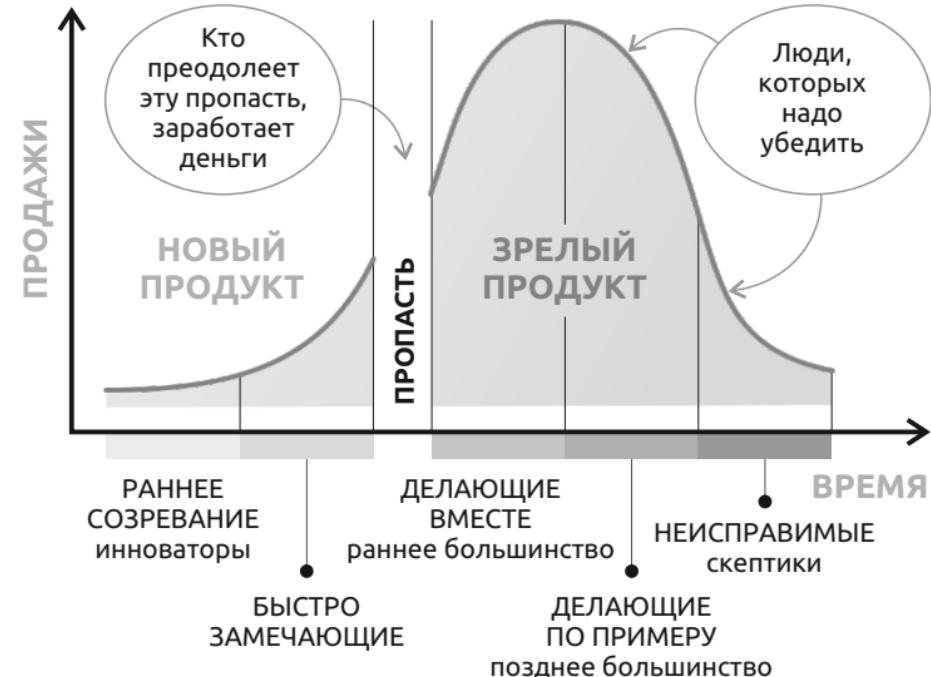
То, что создает пик продаж, это **раннее большинство**. Люди со средним социальным статусом, в среднем возрасте, семейные. Они не склонны к риску и готовы приобрести новинку лишь когда она кажется объективно полезной.

Следом подтягивается **позднее большинство**. Это группа с доходом ниже среднего, имеющая финансовые ограничения. Люди из этой группы становятся потребителями инновации, когда цена на нее снижается из-за того, что теряется моральная новизна.

И замыкают цикл **скептики**. Это люди старшего возраста, небогатые, возможно пенсионеры. У них консервативные взгляды, и они переходят к потреблению лишь под влиянием неизбежности, например, из-за снятия с производства привычных товаров.

Не так трудно произвести нужную вещь, как убедить покупателей в том, что она нужна.

Диффузионная модель



Кривая, иллюстрирующая ввод продукта на рынок.

39. Модель «Черный ящик» или почему без веры нельзя.

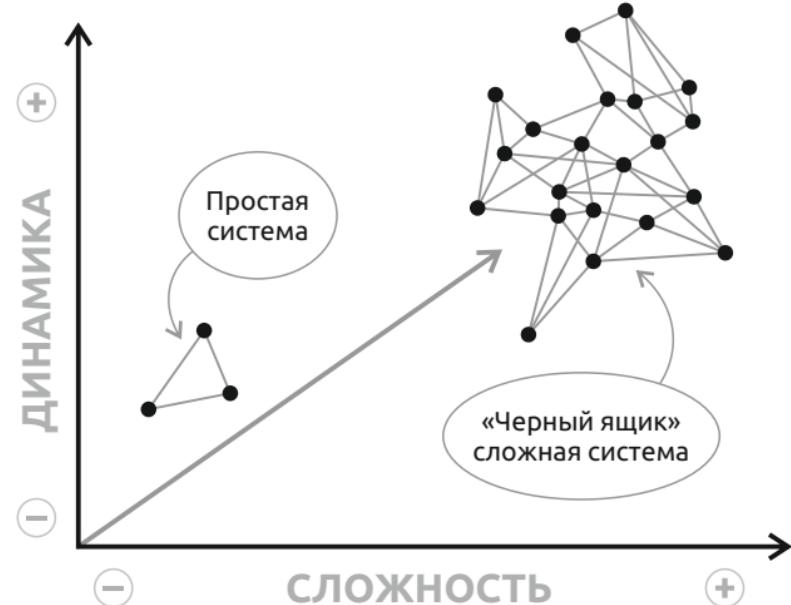
Если бы мы пользовались только тем, что понимаем, нам бы не удалось сделать ни шагу. Например, смартфон постепенно становится предметом первой необходимости, а что мы про него знаем? В нем сосредоточено столько научных открытий, изобретательности и просто людского труда, что нет ни одного человека, который мог бы понять про него все. Математика, квантовая механика, химия, программирование, технологическое проектирование, дизайн и маркетинг — привычный прибор находится на переднем крае науки и техники, в его создании участвовала целая армия специалистов. И даже они не смогли бы понять друг друга. Что же говорить о «простых смертных»! Для них это волшебный предмет, а наука — магия, которая действует.

И это еще сравнительно простой случай. Несмотря на общую сложность, в смартфоне связи между частями ясны и надежно установлены. А когда дело касается развития общества, психологии или истории, то тут даже основополагающие законы остаются загадкой. Системы, с которыми мы имеем дело, слишком сложны для понимания их внутреннего устройства, это «черные ящики». Мы можем лишь изучать реакции системы, как целого, ставить ее в различные условия и смотреть, что из этого выйдет.

Часть реальности, которую мы должны принять на веру, только увеличивается. Все меньше удается понять, все больше приходится слепо доверять тем, кто знает.

Иллюстрации постепенно подменяют аргументы.

Модель «Черный ящик»



Сложность и динамика изменения систем настолько возрастает, что мы уже не в состоянии понять, а можем только запомнить.

40. Модель статусной идентичности, или кто тут победитель.

Идентичность невозможна без четкого выбора человеком ценностей и убеждений, которым он следует в жизни. Без выбора цели. И современное общество недвусмысленно указывает эту цель. Стать победителем. Но что под этим подразумевается? Наша модель имеет две оси: «Как вы тратите деньги?» и «Как вы их получили?» В зависимости от ответа получим четыре типа «победителей».

1. Господа. Это старая элита, несколько отставшая от времени. Капитал преумножен стараниями не одного поколения. Сдержанная роскошь. Но это уже не кажется стильным, утрачена динамика, драйв.

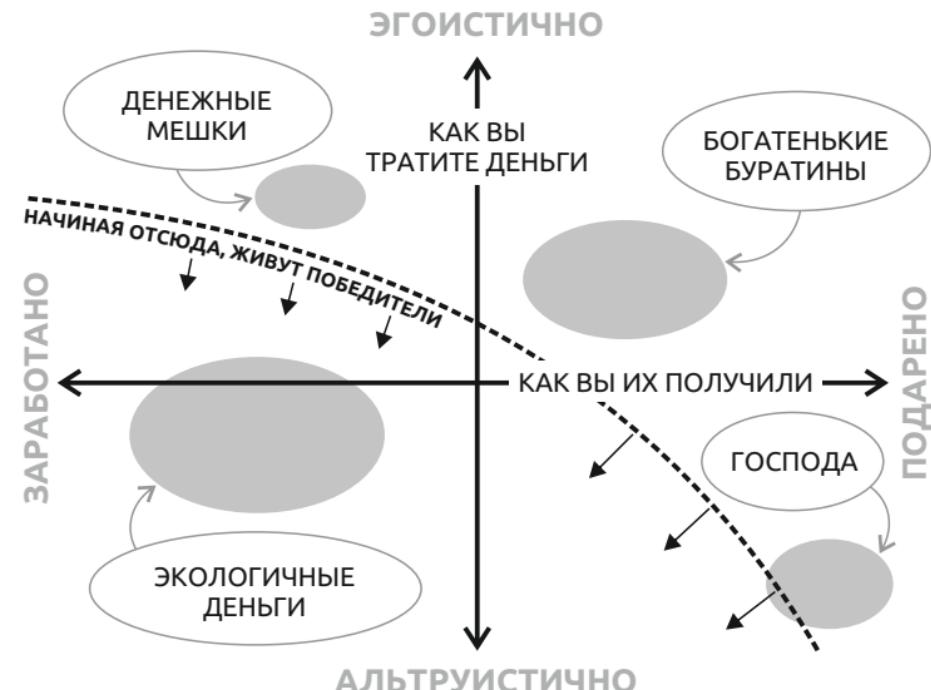
2. Богатенькие буратины. Трудно найти свою индивидуальность, когда живешь на всем готовом, а твоя судьба расписана на годы вперед. Эгоистическое поведение в сочетании с безответственностью.

3. Денежные мешки. Люди, сделавшие сами себя, но не знающие, что с собой делать. Деньги вкладываются в расширение бизнеса и символы статуса — концепт-кары, яхты и поражающие воображение дома.

4. Экологичные деньги. Любимая работа, здоровое питание, электромобиль, умный дом. Цель — приносить пользу и радость людям и быть в согласии с собой. Они не отказываются от роскоши, но и не делают ее смыслом своего существования.

Победа это когда не пришлось драться.

Модель статусной идентичности



По каким признакам узнать победителей.

41. Дилемма заключенного, или когда стоит доверять и как это делать.

На картинке показана предложенная диспозиция. Она устроена так, что разумным кажется предать — это гарантия минимизации ущерба. Но с другой стороны, если оба будут действовать рационально и предадут, то каждый получит по пять лет вместо свободы. Ведя себя по отдельности рационально, вместе они приходят к нерациональному решению.

Анализируя стратегии, можно назвать несколько условий, необходимых, чтобы стратегия получила высокий результат:

Добрая. Первое правило — не предавать, пока этого не сделает другой. Почти все выигрышные стратегии оказываются «добрыми». Так что даже по эгоистическим причинам не следует «бить» соперника первым.

Мстительная. Искать сотрудничества несмотря ни на что — это плохая стратегия. «Подлые» стратегии этим непременно воспользуются. Месть необходима как демпфер вседозволенности.

Прощающая.

В то же время, отомстив, вы должны попытаться вернуться к сотрудничеству. Бесконечное мщение контрпродуктивно.

Независимая.

Не стоит пытаться набрать больше очков, чем оппонент. В долгосрочной перспективе выиграть можно только вместе.

Доверие — золотая монета. Не стоит ими разбрасываться.

Дилемма заключенного

	(A) сознаться	(A) молчать
(B) сознаться	A 5 лет B 5 лет	A 10 лет B свобода
(B) молчать	A свобода B 10 лет	A 2 года B 2 года

Двоих подозревают в совместном преступлении. Каждый может признаться, выдать товарища и выйти на свободу, а товарищ получит 10 лет. Если оба сознаются, то получат по 5 лет. А если оба будут молчать — по 2 года. Общаться они не могут. Как им себя вести?

42. Модель «Создание команды», или все нужно делать вовремя.

В создании команды нам может помочь модель Аллана Дрекслера и Дэвида Сиббета. Они утверждают, что в процессе формирования команда проходит семь фаз. В каждой фазе участники проекта задают себе главный вопрос и сталкиваются с определенным набором нерешенных проблем. С какими бы сложностями вы ни сталкивались, скорее всего, они укладываются в описание той или иной фазы. Не волнуйтесь — задача имеет решение. Но если какой-то этап пропущен, то возвращение к нему неизбежно.

В процессе работы нужно периодически задавать участникам проекта два вопроса:

1. В какой фазе вы сейчас находитесь?
2. Что необходимо для перехода в следующую фазу?

Как это работает? Например, вы, как руководитель, начинаете распределение ролей в команде. Т.е. кажется, что вы находитесь в пятой фазе. Но если коллектив нечетко представляет поставленные задачи, или до сих пор неясно, хватит ли сотрудникам их умений и компетенций, вы что-то упустили. Пока не поздно нужно «отмотать назад», поскольку в дальнейшем ситуация вынудит вас спешно решать проблему, которая должна была решиться естественным образом и вовремя.

Любая модель — это компас, который помогает вам двигаться своим путем.

Модель «Создание команды»

РАЗВИТИЕ

ИСПОЛНЕНИЕ

1. ОРИЕНТАЦИЯ «Что я здесь делаю?»

... преодоление неуверенности на начальном этапе

2. ОБРЕТЕНИЕ ДОВЕРИЯ «Кто ты?»

... поиск своего места в команде, проверка компетенции

3. УТОЧНЕНИЕ ЦЕЛИ «Что мы делаем?»

... обретение доверия, согласованности действий

4. ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ «Как мы это сделаем?»

... оптимизация совместной работы, движения к цели

5. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ «Кто, как, что, когда?»

... отладка процессов, укрепление дисциплины

6. ВЫСОКАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ «Ура!»

... рабочий процесс, спонтанная интерактивность

7. ОБНОВЛЕНИЕ «Зачем продолжать?»

... профессиональное выгорание, поиск новых целей

Семь фаз создания команды.

43. Модель «Команда», или зеркало ваших возможностей.

Годится ли ваша команда для работы? Чем бы вы ни занимались, время от времени нужно задавать себе такие вопросы: правильно ли я подобрал людей? Достаточен ли уровень их компетенций? Сможем ли мы достичь поставленных целей? Самый простой способ увидеть ситуацию со стороны — визуализация.

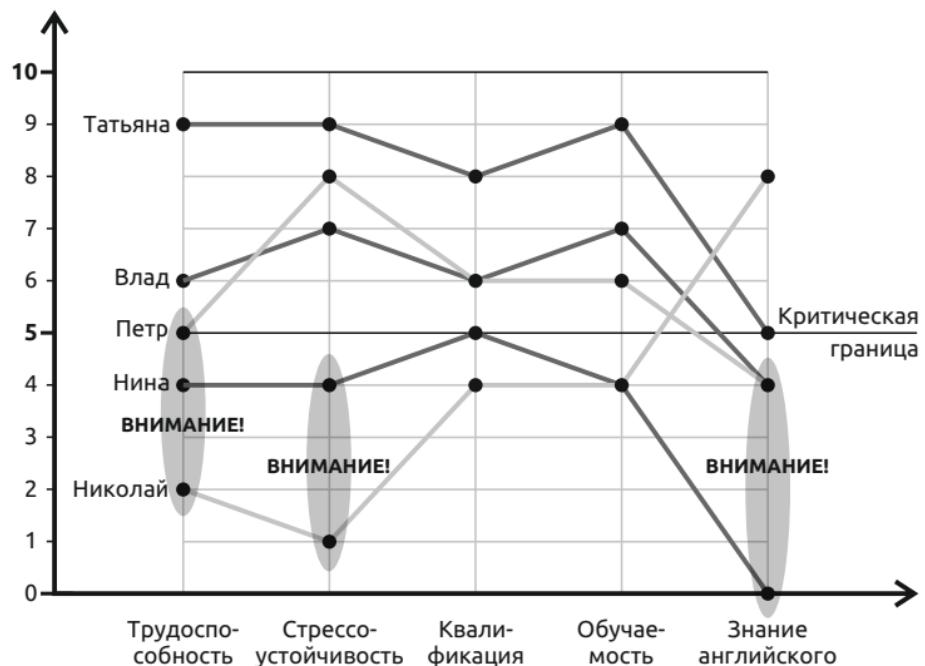
Сначала нужно сформулировать требования, которые вы предъявляете к сотрудникам. Что критично для вашего бизнеса? Креативный подход, трудоспособность, умение осваивать новое, знание иностранных языков, коммуникабельность, профессионализм. Или это какие-то специфические требования? Выберите главное и выпишите в ряд под горизонтальной осью схемы. А по вертикальной оси будем откладывать оценки по 10-балльный шкале. Вообще нет — 0, безупречно — 10, критическая граница — 5 (если сотрудник получает оценку ниже, он «проваливается» и может мешать работе команды).

Постройте графики для каждого сотрудника. Если по какому-то параметру ряд сотрудников оказался под критической границей, нужно быть внимательным — это зоны вашей уязвимости.

Но, разумеется, в команде не должны быть все на одно лицо. Главное — гармоничное распределение усилий.

Хорошая команда должна видеть свой потенциал.

Модель «Команда»



Оцените ваших сотрудников, и пусть они сами оценят себя.

44. Модель «Рыночный дефицит», или как найти свою нишу.

Взглядите на рынок в трех измерениях. Нет ли там свободных мест? Где сохраняется рыночный дефицит? Нам потребуются три оси:

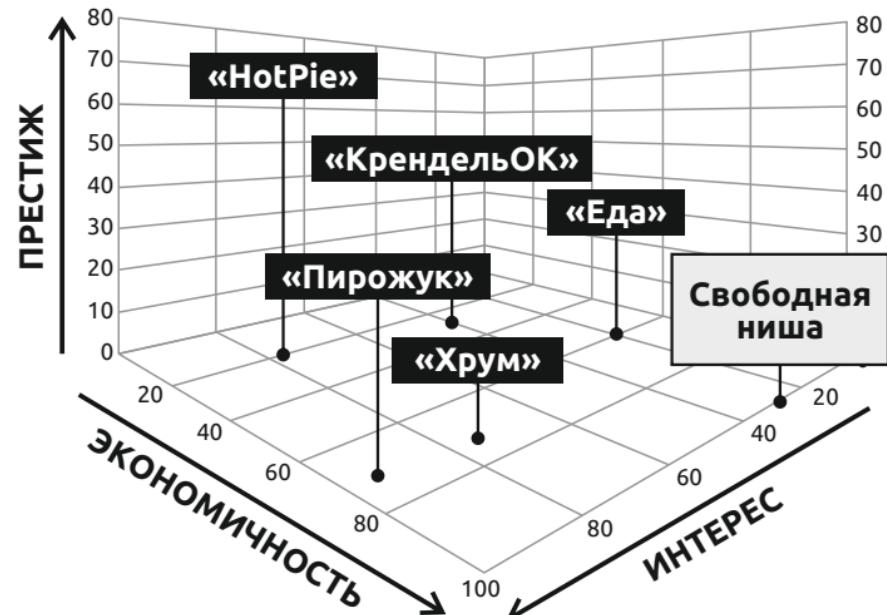
1. Экономичность (насколько доступен продукт)
2. Престиж (насколько престижен продукт, общественный идеализированный образ продукта)
3. Интерес (насколько продукт привлекает внимание, необычен, широта информационного охвата)

Расположите в этом пространстве товары ваших конкурентов. В те зоны, где предложений много, можно проникнуть только с «убийным» товаром, когда нет сомнений, что он будет вне конкуренции. Но есть области, где предложений мало или нет совсем. Например в кризис могут потребоваться неинтересные и непрестижные товары, но зато очень дешевые. Если вы можете кардинально снизить себестоимость и продавать товар значительно дешевле конкурентов, стоит попробовать занять эту нишу.

Но будьте осторожны. Есть ли вообще спрос в той нише, где никого нет?

Ваш товар должен быть лучшим среди равных, а еще лучше — несравненным.

Модель «Рыночный дефицит»



Разместите своих конкурентов в пространстве престиж-экономичность-интерес и посмотрите, где осталась свободная ниша, где сохраняется рыночный дефицит.

45. Модель «Херси-Бланшара», или ситуационное руководство.

Теории управления разнообразны, и одна мода сменяет другую. Можно относиться к человеку как к машине, и тогда успех обеспечивает четкие указания и контроль исполнения. Можно считать коллектив саморегулирующимся объединением. Или считать, что важна иерархия видов деятельности. Подходов много. Модель Херси-Бланшара предлагает действовать, сообразуясь с ситуацией. Это ситуационное руководство. Различают четыре стиля лидерства:

1. Директивный стиль. Жесткое руководство при низкой поддержке. Подчиненный получает конкретные указания, руководитель контролирует исполнение.

2. Наставнический стиль. Руководитель не только дает указания, но и объясняет принятые решения подчиненному, интересуется его мнением. Высокий уровень поддержки при все еще жестком руководстве.

3. Поддерживающий стиль. Руководитель участвует в процессе принятия решений, но они принимаются в большей степени подчиненными. Высокий уровень поддержки при незначительном руководстве.

4. Делегирующий стиль. Руководитель передает полномочия. Подчиненный получает свой проект и сам ответственен за принятие решений и конечный результат.

Ваша цель не только решить задачу, но и научить сотрудников их решать.

Модель Херси-Бланшара



У вас новый подчиненный. Что делать? Действуйте по схеме. Сначала вы просто даете указания, потом объясняете и даете задания, потом лишь поддерживаете и наконец делегируете часть своих полномочий.

46. Ролевая модель Белбина и де Боно, или единство разнообразия.

Британский психолог Эдвард де Боно разработал новую технику мозгового штурма. Представим, как участники заседания обсуждают какую-то идею. Все они сидят в шляпах одного цвета, который указывает на выбранную стратегию обсуждения. В итоге они получат шесть разных точек зрения, выработанных консолидировано. В самом деле, сложно обсуждать проблему, когда один кричит «За!», другой «Против!», а остальные: «Люблю!», «Ерунда!», «Давайте все взвесим»... Всему свое время:

Белая шляпа. Посмотрим на проблему трезво, максимально объективно. Проанализируем ситуацию.

Красная шляпа. Какие эмоции вызывает проблема? Что подсказывает нам интуиция? Соберите как можно больше субъективных реакций.

Желтая шляпа. Посмотрим на нашу проблему глазами оптимиста. Как все отлично сложится! Какие это откроет перспективы! Это солнышко, которое освещает любое начинание, вера в свои силы и удачу.

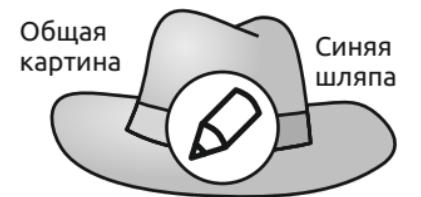
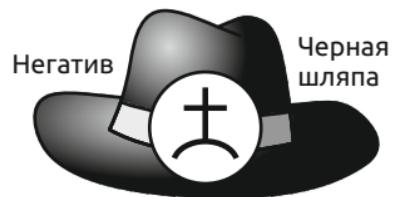
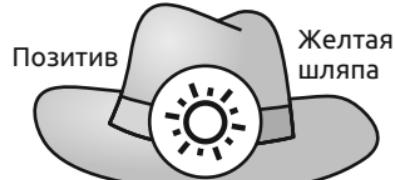
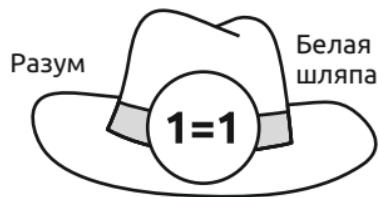
Зеленая шляпа. Эффективное решение невозможно без доли абсурда. Все начинают выдавать самые странные и провокационные идеи, никаких ограничений фантазии. Зеленая шляпа — это шутовской колпак, а шуту все можно.

Черная шляпа. Это взгляд скептика. Перечислим все проблемы, опасения, риски. Увидим, насколько проблема сложна.

Синяя шляпа. Подводим итог обсуждению, сводим все мнения воедино и смотрим — что получилось.

Единодушие оглушает команду, разногласия парализуют.

Ролевая модель Белбина и де Боно



Человек учится говорить не от своего лица, а от лица шляпы.
Спрячьтесь за маску и почувствуйте себя в новой роли.

47. Модель «Оптимизация результата», или три раза отмерь и отрежь.

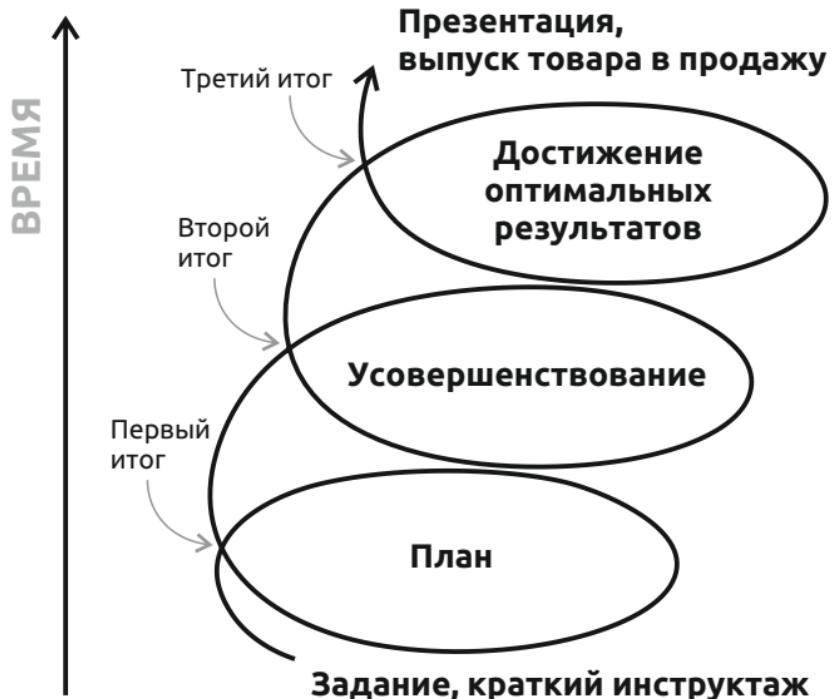
Предлагается разделить все имеющееся время проекта на три равных периода, так чтобы в ходе реализации иметь три финиша, три варианта конечного результата. При этом каждая такая «петля» состоит из обычных фаз: накопления идей, разработки концепции и выпуска продукции.

С каждой рабочей «петлей» идеи оттачиваются и проверяются на практике, концепции приобретают стройность и очищаются от лишнего, а качество продукта растет. И есть возможность три раза порадоваться выполненной работе.

Но такая тактика не повод расслабляться. На каждой «петле» нужно выкладываться по-полной. Тогда качество конечной продукции будет действительно впечатляющим.

Хорошо финишировать трижды, когда три раза приходишь первым.

Модель «Оптимизация результата»



Планируем проекты так, чтобы финишировать трижды.

48. Концепции 4Р и 4С, или как повернуться лицом к потребителю.

Ключевое понятие рыночной экономики — это выбор.

Предприниматели выбирают, что им производить, какие услуги предлагать, а потребители выбирают предложенные продукты для решения своих задач. И тут возникает вопрос — что ставить во главу угла? Потребители для производителей или наоборот?

С 60-х годов прошлого века царствовала концепция 4Р. Суть ее сводится к тому, что компания определяет свой рынок через отрасль. Грубо говоря: мы будем производить то, что нам удобно и выгодно, а потребитель будет выбирать из того, что мы произведем. Но со временем предложение стало таким большим, что акценты пришлось сместить с производителя на потребителя.

Создание уникального бизнеса напрямую связано со степенью понимания своих клиентов, ожиданий и представлений о ценности и полезности продуктов или услуг.

Модель 4С предполагает, что нужно увидеть ситуацию глазами потребителя, понять его. Успешные компании способны видеть рынок с двух позиций одновременно: понимая ожидания потребителей, так выстроить свой бизнес, чтобы покупатель получил желаемое по ожидаемой цене. Или еще лучше — угадать бессознательные стремления потребителя, дать ему то, о чем он и не мечтал.

Производитель должен представить себя потребителем своего продукта.

Концепции 4Р и 4С

4Р

Product

результат производственного процесса, товар

Price

цена, скидки

Promotion

способ продвижения

Place

место встречи товара и потребителя

4С

Cost

цена, расходы для потребителя

Customer value потребительская ценность

Convenience

удобство для потребителя

Communication

коммуникация с потребителем

Два подхода к маркетингу.

49. Концепция социально-этичного маркетинга, или как сохранить равновесие.

Прошли те времена, когда предпринимателя могло заботить только увеличение прибыли. Больше невозможно ориентироваться лишь на сиюминутные потребности рынка. Мир стал гораздо более связным, успех или провал предприятия зависит от множества причин.

В качестве примера рассмотрим рестораны быстрого питания, работающие по принципу: быстро, вкусно, недорого. Исследования показали, что пища в этих ресторанах нездоровая, а общественное внимание к молодости и красоте создает неблагоприятный фон для такого легкомысленного отношения к здоровью. Или как не вспомнить попытки бойкотировать компании, добывающие алмазы в районах боевых действий, т.н. «кровавые алмазы».

Такого рода конфликты привели к возникновению концепции социально-этичного маркетинга. Для успешного и долгосрочного пребывания на рынке компании необходимо обеспечить баланс между тремя целями маркетинга:

- * Прибыль
- * Потребности потребителей
- * Интересы общества

Компания должна работать так, чтобы в результате общество получило пользу в виде охраны окружающей среды, сбережения природных ресурсов, смягчения социальных конфликтов и т.д.

Социальная ответственность — это вложение в будущее.

Концепция социально-этичного маркетинга



Удержание равновесия между тремя целями маркетинга.

Стратегия «Голубой Океан»

50. Стратегия «Голубого Океана», или как найти то, не знаю что.

В 2005 году Ким Чан и Рене Моборнис из европейской топ-бизнес-школы предложили использовать метафоры «Алых» и «Голубых Океанов».

«Алые Океаны» символизируют уже существующие на данный момент отрасли — их границы определены, а правила конкурентной борьбы всем известны. Задача состоит в повышении эффективности и в привлечении большей части спроса. Проще говоря, такие компании производят ширпотреб.

«Голубые Океаны» символизируют несуществующие на данный момент отрасли, неизвестное рыночное пространство. Здесь производители сами создают спрос, а не борются за него. Центральной концепцией является инновация ценности — место встречи ценности и инноваций. Большинство «Голубых Океанов» возникает внутри «Алых», что лишь раздвигает границы отрасли. Но некоторые возникают за пределами известных границ, что требует особого творческого подхода.

Основные принципы:

- * Конкуренция — это не главное, важна опора на ценности.
- * Необходимо выйти за границы отрасли, поменять правила игры.
- * К стратегии развития бизнеса нужно подходить креативно.
- * Компанию нужно создавать вместе со стратегией ее развития.

Если хочешь хороший спрос, сделай его сам.



Опираясь на систему ценностей, вы можете выйти в «Голубой Океан» неизвестного рыночного пространства. Со временем издержки становятся меньше за счет больших объемов продаж и за счет снижения затрат на борьбу с конкуренцией.