

# #ДеловаяШпаргалка

Короткие заметки для успешного ведения бизнеса.  
С картинками.

Часть вторая. Приемы визуализации.

## 01. Пирамида, или построение иерархии.

Пирамида в условиях земного притяжения — наиболее устойчивая форма. В то же время, она не лежит на земле, а устремлена ввысь. Это сочетание развития и надежности делает пирамиду универсальным символом, пригодным для визуализации самых разных аспектов бизнеса.

### Упражнение.

1. Возьмите любую проблему. Разделите ее на стадии или категории, выстройте иерархию.
2. В основе будет то, на что можно надежно опереться — безусловные потребности, общечеловеческие ценности, надежно установленные данные, субъекты массового рынка и т.п.
3. Дальше идет переходная область. То, что потребует изобретательности, трудолюбия и упорства — ведь объем затрачиваемых усилий растет по мере продвижения вверх.
4. Вершина символизирует цель. Это то, ради чего все затевалось. Возможно цели будут скорректированы в результате работы или вы получите что-то неожиданное. Это область неопределенного, мечта.
5. Ваша диаграмма станет более полезной, если будет наполнена конкретной информацией. Это позволит оценить вероятность успеха.

*Пирамиды пережили тысячелетия  
и до сих пор поражают наше воображение.*

## Пирамида



Каждая секция должна быть заполнена цифрами или содержать другую конкретную информацию.

Пирамида — одна из наиболее функциональных диаграмм.

## 02. Пирамида продаж, или как объять необъятное.

Пирамида продаж — удобный способ определить, на чем нужно сконцентрироваться, чтобы увеличить охват своих потенциальных клиентов. Вначале вы находитесь на вершине пирамиды, это ваш интерес к товару и вера в его востребованность. Но чем ниже вы спускаетесь, тем меньше вероятность того, что товар найдет своего покупателя. Как ни парадоксально, высший пилотаж — это добраться до основания, сделать товар по-настоящему массовым, модным. Интересно, что метод реализации *rugatid selling*, делает продажи друзьям и знакомым массовыми — по цепочке от владельца к дистрибуторам.

### Упражнение.

1. Выберите продукт, услугу или бренд, которые вам нужно продать.
2. Определите, кто мог бы стать вашим покупателем.
3. Найдите его место в пирамиде продаж.
4. Чтобы не отрываться от реальности, заполните каждый уровень цифрами, хотя бы приблизительными.
5. Составьте план. С чего начнете, как будете развиваться. Какой сегмент подойдет для старта — самый простой, самый прибыльный? Оцените ваш бизнес в динамике.

*Если продукт не нужен вам и вашим друзьям —  
скорее всего он не будет нужен никому.*

## Пирамида продаж

Чем теснее социальное родство между владельцем бизнеса и клиентом, тем вероятность продажи выше.



Увеличение сегментов идет сверху вниз —  
чем больше охват, тем сложнее продать.

### 03. Пирамида обучения, или лучше ли один раз увидеть.

Пирамида обучения была представлена Эдгаром Дейлом в его учебнике по аудиовизуальным методам обучения. С помощью этой модели легко видеть, как степень усвоения информации зависит от способа ее получения.

Хотя текст является максимально точным способом передачи информации, этого недостаточно. Нужно задействовать как можно больше каналов коммуникации, а для надежного запоминания необходимо активное взаимодействие с информацией. Как минимум нужно суметь объяснить другому, а еще лучше — начать работать в этом информационном поле.  
И если важно, чтобы ваше сообщение не затерялось, одного электронного письма явно недостаточно.

#### Упражнение.

1. Выберите идею, которую вам нужно донести до адресата.
2. Оцените ее важность. Как надолго она должна быть запомнена?  
Если требуется немедленная реакция, достаточно письма. Если идея важна и сложна, потребуется личное общение или даже совместная работа.
3. Важно не переусердствовать. Найдите оптимальный канал передачи информации.

*Чем больше у информации «крючков», тем лучше она будет держаться. Слова, картинки, образы, движения, чем больше — тем надежнее.*

## Пирамида обучения



Что вы сделали, чтобы повысить эффективность коммуникации?

## Нисходящий клин

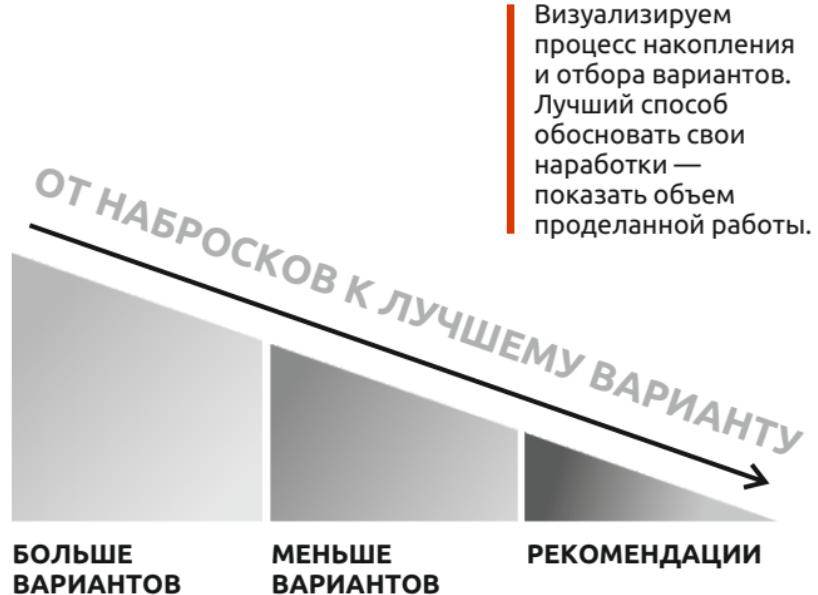
### 04. Нисходящий клин, или путь к единственному решению.

В процессе работы приходится перебирать много вариантов и подходов к решению задачи. В результате остается только один, который представляется оптимальным. Но уверенность в этом основана на всем пройденном пути, а заказчик видит лишь конечный результат. Иногда бывает полезным продемонстрировать все варианты и логику произведенного отбора.

#### Упражнение.

1. В левой части клина расположите все проанализированные варианты. Их качество тут не так важно — главное разнообразие. Так же как в процессе мозгового штурма к рассмотрению принимаются все предложенные варианты.
2. К середине клина все слабые варианты должны быть отсеяны. Останется выбор из трех-четырех вариантов.
3. Эти оставшиеся возможности нужно проанализировать особенно тщательно.
4. Правая часть клина — это стрелка, указывающая на единственную возможность, на максимально обоснованное решение.

*Уверенность в качестве работы основана на ее объеме.*



Фиксируйте результаты на всех этапах работы.  
Покажите весь спектр вариантов и обоснуйте окончательный выбор.

## 05. Восходящий клин, или история развития в подробностях.

Если вам нужно продемонстрировать некий процесс в развитии, его историю, то удобно воспользоваться моделью «Восходящий клин». Меняя угол наклона, можно отобразить изменение скорости развития с течением времени.

Рекомендуем выделять не более пяти секторов. И каждый из них должен обладать своими специфическим чертами.

### Упражнение.

1. Выберите временной интервал, внутри которого вы будете анализировать развитие системы/идеи.
2. Разделите восходящий клин на временные сегменты истории.
3. Сформулируйте, чем характеризуется каждый сегмент, при необходимости добавьте числовые данные.
4. Постройте историю развития системы/идеи.

*Не так интересен конечный результат, как сам процесс развития.*

## Восходящий клин

Используем модель «Восходящий клин» для визуализации принятия нового товара или модной тенденции.



На схеме видна не только динамика процесса, но и причины ее обуславливающее.

## 06. Смежные клинья, или как совместить противоположности.

Если у вас есть два диаметрально противоположных подхода к решению проблемы, но каждый из них чем-то интересен, то можно попробовать их объединить. В этом поможет модель «Смежные клинья».

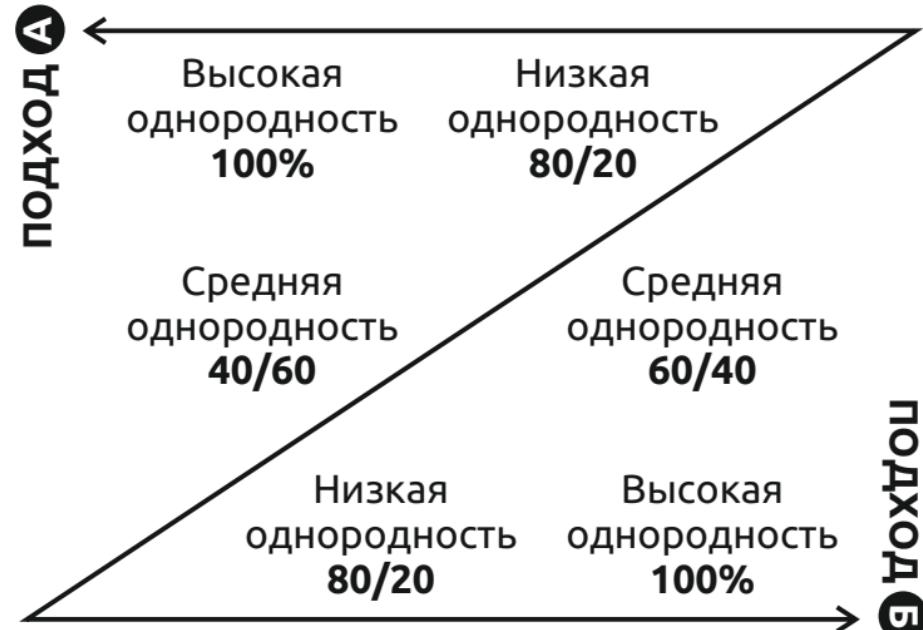
Два противоположных полюса размещают в углах диаграммы. Крайние точки обозначают исключительное применение того или иного подхода. Зоны между крайностями представляют собой суперпозицию подходов с разной степенью однородности.

### Упражнение.

1. Выберите проблему, которую можно решить разными способами.
2. Заполните диаграмму, старательно комбинируя плюсы противоположных подходов в разных пропорциях.
3. Проанализируйте полученные комбинации и выберите наиболее привлекательную.

*Политика кнута и пряника поражает своим разнообразием.*

## Смежные клинья



Сопоставим два противоположных подхода в их комбинации.

## Треугольник «Если»

### 07. Треугольник «Если», или как подготовиться к переговорам.

Когда покупатель принимает решение о покупке, он учитывает три фактора, задает себе три вопроса:

- \* Это именно то, что мне нужно и приемлемого качества?
- \* Сколько это стоит?
- \* Когда я смогу это получить?

В ходе переговоров цена может быть снижена, если не требуется срочность. Если товар нужно доставить очень быстро, это потребует наценки. Ну и товар низкого качества всегда можно продать подешевле. Это отличный способ ведения переговоров — начинать каждое свое предложение со слова «если». Фраза построена так, что за «если», неминуемо идет «то...», ваше условие. Как бы ни повернуло обсуждение, решение останется за вами.

#### Упражнение.

1. Определите тему предстоящих переговоров.
2. Заранее сформулируйте ваши предложения по каждому направлению: время, цена, качество.
3. Используйте их в переговорах.

*Идти на уступки можно лишь при расчете на выигрыш.*



В ходе переговоров всегда можно пойти на уступки по любым двум из этих пунктов, но не по всем трем.

## Треугольник «Да, раньше я тоже... но потом»

### 08. Треугольник «Да, раньше я тоже... но потом», или технология убеждения.

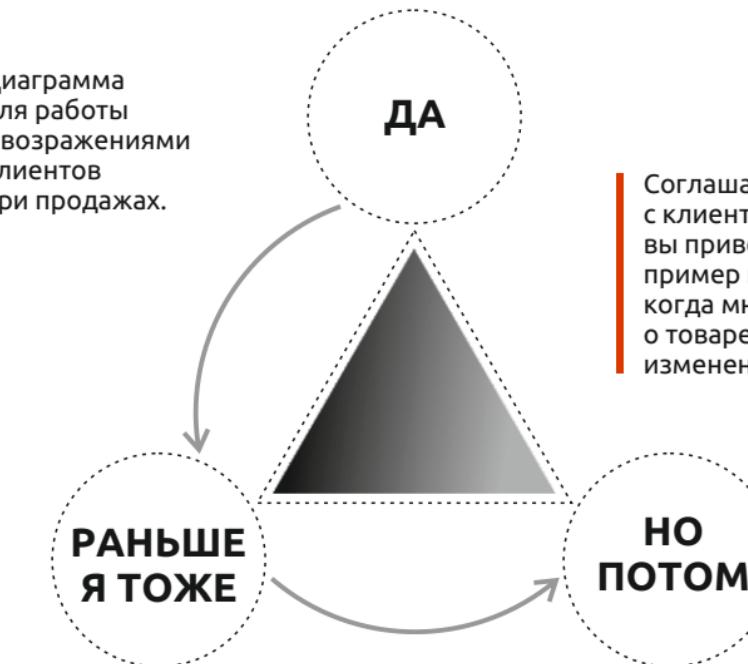
Как это говорится, не попробуешь — не узнаешь. Часто клиенты встраивают свои суждения, основываясь на опасениях, предубеждениях, привычках. Это естественное человеческое желание — остаться при своем мнении, считать его верным. Спорить с этим бесполезно. Но можно поделиться опытом, рассказать историю, когда устойчивая точка зрения была изменена.

Пример построения фразы: «Да, я понимаю, что товар X вызывает у вас чувство Y. Раньше мне тоже так казалось. Но потом, когда произошло Z, я понял, насколько это полезная и даже необходимая вещь».

#### Упражнение.

1. Выберите ситуацию, в которой потенциальный клиент сомневается в целесообразности покупки.
2. Поставьте себя на его место, выпишите все возможные возражения.
3. Найдите убедительные доводы, основанные на примерах из жизни, когда каждое возражение будет преодолено.

*Вам не обязательно пробовать новое — мы сделали это за вас!*



Постойте фразу так, чтобы переменить настроение клиента.

## Треугольник удовлетворенности бизнесом

### 09. Треугольник удовлетворенности бизнесом, или стоит ли продолжать.

Иногда простые, но ясно поставленные вопросы, могут многое прояснить. Для того, чтобы оценить степень удовлетворенности бизнесом нужно задать три вопроса:

- \* Получаете ли вы удовольствие от работы, от самого процесса? Это скорее вопрос о форме, а не о содержании.
- \* Интересна ли вам эта работа? Это вопрос об интеллектуальной стимуляции, личностном росте.
- \* Ну и очевидное — получение дохода. Выгодно ли этим заниматься?

#### Упражнение.

1. Выберите бизнес или клиентские отношения, которые вы хотите оценить с точки зрения целесообразности.
2. Оцените по предложенным критериям. Заметьте, что для разных работников в одном и том же бизнесе ответы могут быть различными.
3. Примите решение — стоит ли продолжать эту деятельность или необходимы изменения.

Если что-то длится, этому есть причина.



Для привлекательности работы в целом требуется соответствие как минимум двум критериям.

## Треугольник личной мотивации

### 10. Треугольник личной мотивации, или как удержать сотрудников.

Эта диаграмма поможет увидеть, заинтересованы ли ваши сотрудники в работе, и если нет — то почему. Достаточно применить три критерия оценки удовлетворенности, чтобы увидеть общую картину.

- \* Признание. Это уважение сотрудников и продвижение по карьерной лестнице.
- \* Удовлетворение от работы. Грубо говоря — стал бы человек этим заниматься для себя, только из интереса, бесплатно. Сюда же можно отнести повышение мастерства и приобретение новых навыков.
- \* Материальное вознаграждение. Это просто — зарплата и соцпакет.

#### Упражнение.

- Предложите сотруднику оценить свою мотивацию по предложенной схеме.
- Проанализируйте ответы. Определите, что важно, чего не хватает, что следует изменить.
- Если нет удовлетворения ни по одному из критериев, удержать сотрудника скорее всего не удастся.

Чтобы решить проблему, ее сначала нужно увидеть.

### ПРИЗНАНИЕ

удобный способ  
визуализации  
отношения  
сотрудников  
к работе.



### УДОВЛЕТВОРЕНIE ОТ РАБОТЫ

### МАТЕРИАЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Легко видеть,  
на каком уровне  
возникает  
дисбаланс  
и на что нужно  
обратить  
внимание.

Оцените моральный дух и мотивацию сотрудников.

## Диаграмма «Старое-новое, плохое-хорошее»

### 11. Диаграмма «Старое-новое, плохое-хорошее», или что пора выкинуть.

Диаграмма позволяет быстро классифицировать те или иные аспекты вашей работы или личной жизни. Простота этого подхода сочетается с наглядностью. Во всяком случае, эта простая оценка дает повод для более детального анализа и принятия решений.

Для того, чтобы развитие не останавливалось, все время требуются изменения, новые подходы, свежий взгляд на происходящее. Но и проверенное временем может быть чем-то критически важным, это то, на чем новое будет базироваться. Одновременно есть и отжившие, безнадежно устаревшие практики, от которых следует избавляться.

#### Упражнение.

1. Рассмотрите несколько аспектов своей деятельности — технологии, фокус внимания, стандарты качества и т.д.
2. Распределите их по секциям диаграммы. Проще всего выбор по оси «новое-старое». Решить же, что хорошо, а что плохо уже сложнее.
3. Посмотрите на получившуюся картину и составьте план действий по улучшению ситуации.

*Старое часто плохо уж тем, что оно не новое.*



Как соблюсти баланс между качеством и новизной.

## Матрица приоритетов

### 12. Матрица приоритетов, или как выстроить дела в очередь.

Как бы много не накопилось дел, невозможно сделать их все сразу, одновременно. И тут важно расставить приоритеты, выстроить дела в очередь. В этом вам поможет матрица приоритетов. У нее две оси: срочность и важность. Отсортируйте дела по этим двум параметрам и занесите в таблицу.

#### Упражнение.

1. Распределите задачи из списка по квадрантам матрицы.
2. К срочным и важным делам нужно приступить немедленно.
3. Важные, но не срочные дела нужно как следует обдумать и установить точные сроки их выполнения.
4. Срочные и неважные можно поручить кому-то другому.
5. Про несрочные и неважные дела можно забыть. Отменим и вычеркнем из списка задач.

*Если дела навалились кучей, вычислите главное и деритесь с ним.*



Период планирования  
может быть любой.

Составьте список задач и расставьте приоритеты.

Что значит  
«немедленно»  
зависит от задачи.

### 13. Карта рынка, или как сделать ход конем.

Выберите два фактора, влияющих на положение товара или услуги на рынке. Например, для компьютерного рынка это могут быть производительность и надежность оборудования, для автомобильного — цена и экономичность и т.д. Каждая из двух пересекающихся осей соответствует своему фактору, направление указывает рост его значимости. Быстрые и надежные компьютеры окажутся на этой карте в правой верхней секции.

Расположите свою компанию и компании конкурентов на этой схеме. Есть ли свободные места? Не оказались ли две компании в одном месте? Подумайте, нужно ли продолжать борьбу с конкурентами или переместиться в свободные места на диаграмме?

#### Упражнение.

1. Выбирайте пары факторов, определяющих рынок и располагайте на диаграмме свою компанию и компании своих конкурентов.
2. Проанализируйте результаты и определите, где находятся возможности развития.
3. Укажите недостатки, определяющие ваше невыгодное положение и предложите решения для перемещения компании в выигрышную позицию.

*Чтобы сделать верный ход, нужно видеть все поле игры.*

## Карта рынка



Составьте карту рынка, чтобы разобраться в ситуации и установить приоритеты.

## 14. Диаграмма «Арена переговоров», или как встретиться не столкнувшись.

Перед началом переговоров явно обозначьте границы. Нижний предел, делающий соглашение для вас бессмысленным и желаемый уровень — вашу реальную цель. Аналогичные границы есть и у вашего контрагента. Попытайтесь их представить и найти зону, где ваши интересы пересекаются. Это и будет зона обсуждаемых переменных условий, зона, где есть свобода маневра. И тут уже речь будет не только о цене, но и о сроках, дополнительных условиях, уровне сервиса и предоставляемых гарантиях.

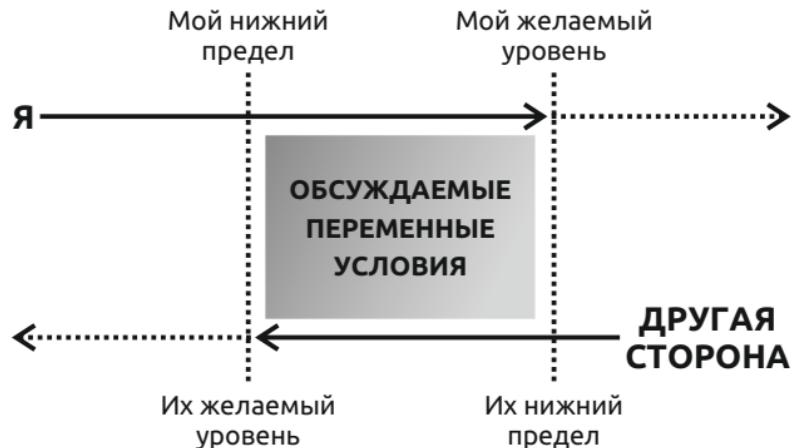
### Упражнение.

1. Выберите предмет переговоров.
2. Определите нижний предел и желаемый уровень.
3. Проделайте это еще раз, представив себя на месте вашего контрагента.
4. Сформулируйте условия, при которых сделка будет взаимовыгодной.

*Сила убеждения зависит от ясности понимания желаний оппонента.*

## Диаграмма «Арена переговоров»

Для успеха переговоров необходимо находиться в «зоне перекрытия» встречных интересов.



Цель не победить, а найти взаимную выгоду.

Эта диаграмма — хороший инструмент для подготовки переговоров.

## 15. Шкала смелости, или с кем можно пойти в разведку.

Затевая что-то новое, или анализируя совместные проекты, необходимо оценить готовность к риску. Некоторые проекты невозможны без значительных рисков, другие этого не требуют, и будет разумно понапрасну не рисковать. В любом случае нужно понять — к чему готовы вы и ваши партнеры, как вы вели прошлые проекты, как поведете себя в критической ситуации.

Ответьте на следующие вопросы:

- \* Чего можно ожидать в ходе реализации проекта?
- \* Допускает ли корпоративная культура требуемую степень риска?
- \* На кого можно будет положиться, если что-то пойдет не так?

### Упражнение.

1. Оцените риски будущего проекта.
2. Сформулируйте вопросы, которые помогут оценить вашу степень смелости и смелость (или консервативность) ваших партнеров.
3. Не беритесь за дело, если не готовы рисковать.
4. Возможно так распределить усилия, чтобы смелость одного компенсировалась консерватизмом другого.

*Смелость не страшна, страшна безрассудность.*

## Шкала смелости

Перед тем, как начинать проект, убедитесь, что он соответствует вашему уровню смелости.

Уровень  
консерваторов



0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Уровень  
середняков



0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Уровень  
смельчаков



0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Различные аспекты деятельности требуют разного уровня смелости. При оценке общего уровня можно усреднить, отбросив крайние значения.

Оценим допустимую степень рискованности проекта.

## Ось «Барьеры на пути к покупке»

### 16. Ось «Барьеры на пути к покупке» или как помочь покупателю добраться до покупки.

Как люди совершают покупки? Переход от пассивности к интересу происходит постепенно, и этот путь не бывает гладким. Что препятствует переходу к заинтересованности? Это барьеры — причины, почему потенциальный клиент не хочет покупать товар. Важно не только выявить все барьеры, но и выстроить их в хронологическом порядке или по степени значимости.

#### Упражнение.

1. Выберите продукт и клиентскую группу.
2. Определите все причины, мешающие сделать покупку.
3. Проанализируйте их. Какая причина важна, какая не очень. Как причины связаны между собой. Установите очередность.
4. Расположите их на оси.
5. Разработайте план устранения каждого барьера.

*Не стоит перепрыгивать барьер, если его можно обойти.*

Диаграмма позволяет не только осознать наличие барьеров, но и оценить их значимость и последовательность возникновения.



Чтобы ничего не упустить, все нужно представить в максимально наглядной форме.

Определим причины, по которым клиент не желает приобретать товар.

## Блок-схема процесса

### 17. Блок-схема процесса, или алгоритм вашего бизнеса.

Перед тем, как программист приступает к написанию кода, он должен увидеть всю схему работы программы, визуализировать ее. В этом ему помогает блок-схема, где представлены различные этапы выполнения программы и логические связи между блоками. Что говорить о бизнесе, где «переписать» уже сделанное очень сложно, если вообще возможно! Так что перед тем, как приступить к реализации, необходимо нарисовать блок-схему предстоящего бизнес-процесса.

В каждом блоке обозначен конкретный этап работы. Стрелочки указывают последовательность работ. Если необходимо, в каждый блок можно добавить продолжительность действий, затраты и т.д. Но схема не должна быть перегружена — легкость восприятия обеспечит видение процесса в целом.

#### Упражнение.

1. Возьмите какой-нибудь процесс и разбейте его на этапы.
  2. Организуйте этапы в виде блоков и соедините стрелочками.
  3. Следите за лаконичностью и ясностью описаний этапов.
  4. Убедитесь в непротиворечивости и реалистичности вашего проекта.
- Скорректируйте, если это необходимо.

*План только тогда хорош, когда его легко скорректировать.*



Блок-схема процесса — простой способ объяснить любую рабочую схему.

## 18. Диаграмма «Длинный хвост», или откуда берется объем продаж.

С распространением Интернета ситуация на рынке кардинально изменилась. Отпала необходимость в большей части инфраструктуры: дорогих помещений для хранения, складского оборудования, каналов распространения и т.д. Расстояние между производителем и потребителем существенно сократилось, что сделало производство небольших объемов товара рентабельным.

График, иллюстрирующий динамику уровня популярности товара. Слева — изображение пика продаж и их постепенный спад, до вывода товара из ассортимента. Справа — «длинный хвост». Площади левой и правой частей графика равны. Суммарная прибыль от продажи «нишевых товаров» не уступает «хитам».

### Упражнение.

1. Выберите рынок.
2. Определите хитовые продажи и объемы.
3. Определите ряд нишевых товаров с минимальными сопутствующими затратами.
4. Заполните обе части диаграммы и определите, где находится рыночная возможность.

*Уникальному товару – уникального покупателя!*

## Диаграмма «Длинный хвост»

«Длинный хвост» нишевых товаров может давать больший итоговый объем продаж, чем единичный хит.



Теория «длинного хвоста» была изложена Крисом Андерсоном книге «The Long Tail» 2006 г.

Розничная концепция, описывающая явление больших суммарных продаж товаров, ставших в свое время классикой, по сравнению с товарами, модными на данный момент.

## 19. Гистограмма, или как увидеть отличия.

Чем больше данных, тем сложнее их воспринимать. Это особенно критично, когда необходимо поделиться этими данными с человеком «не в теме». Все должно быть видно сразу, интуитивно понятно. И тут на помощь приходят столбчатые диаграммы, гистограммы — простейшие инструменты визуализации информации.

Каждый столбик гистограммы обозначает число — величину какого-либо параметра: объема, стоимости, другого количественного показателя. Если все данные фиксируют по состоянию на конкретный момент времени, горизонтальная ось не маркируется. Но могут быть и хронологические гистограммы. Тут вообще правило одно — чтобы было понятно, чтобы с информацией было удобно работать, можно ее было можно охватить одним взглядом.

### Упражнение.

1. Возьмите массив данных в числовом виде. Например, какую-нибудь таблицу.
2. Постройте гистограмму, превратив числа в столбики пропорциональной высоты.
3. Оцените, насколько гистограмма воспринимается легче.

*Числа — ничто, смысл — все!*

## Гистограмма (столбчатая диаграмма)

Традиционно максимальная величина отображается в левой части диаграммы.



Если нужно сравнить любые показатели — гистограмма удобный инструмент визуализации.

## Фигуры Готтшальдта

### 20. Фигуры Готшильда, или как отделить фигуру от фона.

Определяют индивидуальные различия в доверии к зрительной информации. Поленезависимость понимается, как возможность человека преодолевать влияние контекста, полезависимость же как зависимость от него. В тесте требуется как можно быстрее обнаружить и указать на одну из пяти простых эталонных фигур, замаскированную в сложную структуру фонового изображения. Чем более медленное и ошибочное выполнение задачи — тем больше зависимость от контекста.

#### Поленезависимые люди

- \* опираются на знания и опыт, а не на внешние ориентиры;
- \* более успешны в интеллектуальной деятельности;
- \* предпочитают самостоятельность;
- \* их восприятие значительно более структурировано, аналитично.

#### Полезависимые люди

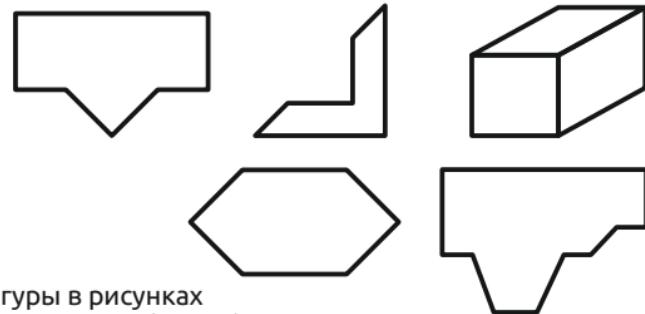
- \* более общительны, расположены к социальным контактам;
- \* предпочитают заранее заданные, оговоренные условия;
- \* склонны к коллективному выполнению задачи;
- \* в большей мере подвержены иллюзиям, восприятие синтетично.

#### Упражнение.

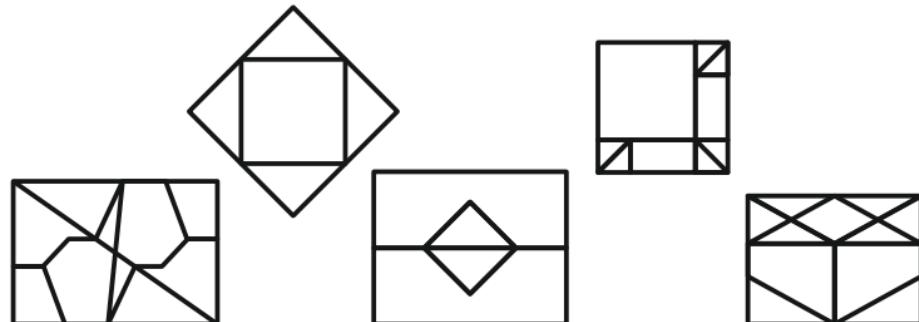
1. Проверьте себя на нескольких примерах.

*Хороший работник — это человек на своем месте.*

Пять  
эталонных фигур:



Найти эталонные фигуры в рисунках  
(в каждом рисунке только одна фигура):



Пример теста на основе фигур Готтшальдта.

## 21. «Мишень», «Луковица» и другие вложенные диаграммы.

Поиск подходящего образа проблемы очень помогает в ее осознании и в нахождении решения. Тем более, когда нужно донести свое понимание до других — удачная визуализация незаменима. Двигаясь от периферии к центру, вы ищите корень проблемы. Перемещая внимание из центра к краю, вы как бы наблюдаете расходящиеся круги от брошенного в воду камешка — множественные следствия единичного действия. И так далее — многие задачи или диспозиции могут быть описаны на языке вложенных окружностей.

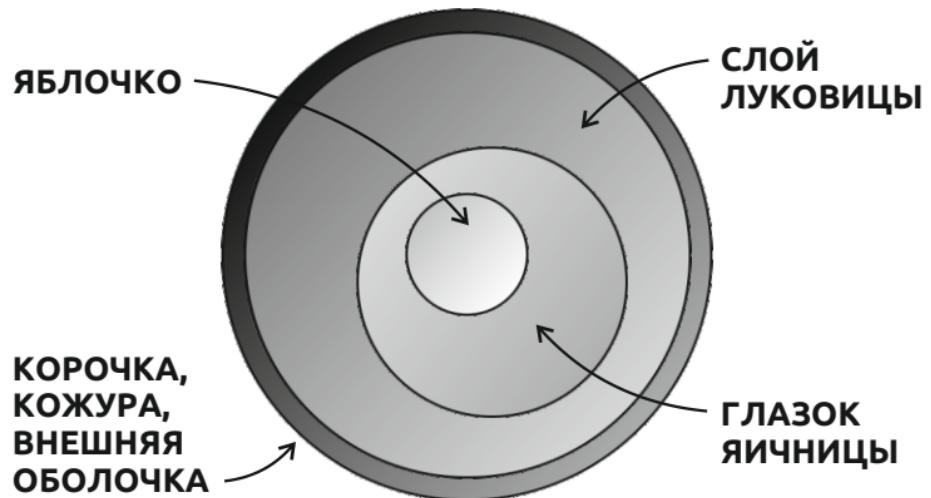
### Упражнение.

1. Нарисуйте круг, который будет обозначать явление в целом.
2. Внутри нарисуйте еще один круг. Что он может означать?
3. Двигайтесь все дальше и дальше вглубь.
4. Представьте диаграмму в виде мишени, фрукта или любого другого объекта. Остроумная аналогия поможет схватить суть явления.

Что было раньше — курица или яйцо? Вложенные друг в друга окружности!

## «Мишень», «Луковица» и т.п.

Так можно проиллюстрировать ключевой момент проблемы, сущность вопроса, внутренне устройство или иерархию системы.



Просто нарисуйте круг внутри другого круга.  
И т.д., сколько потребуется.

## 22. Круговая диаграмма, или как увидеть свою долю.

Если у вас есть нечто целое и его доли, то эта информация будет восприниматься значительно легче, если оформить данные в виде круговой диаграммы. Особенно, когда доли существенно неравные, и их отличие легко уловить на глаз. Цвет секторов тоже может облегчить восприятие, если будет рифмоваться по смыслу с контентом. Например, долю рынка разумно окрасить в соответствующий корпоративный цвет.

Но и сами числа на диаграмме тоже должны присутствовать. Сначала человек бессознательно считывает визуальную информацию, а потом может уточнить ее, используя точное количество процентов, соответствующее этой доле.

### Упражнение.

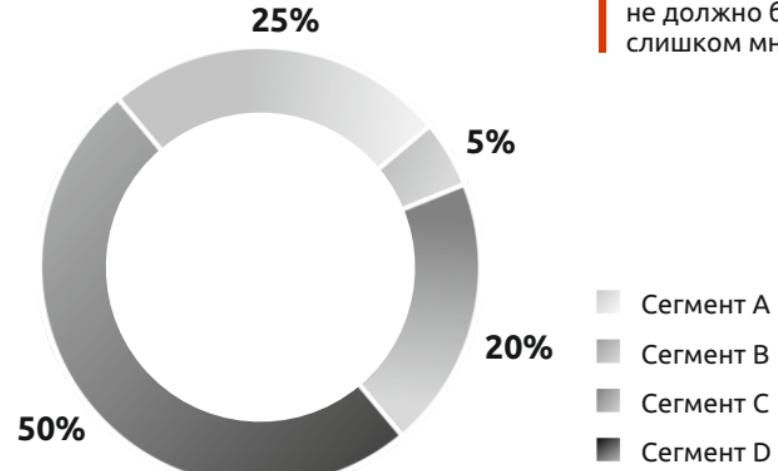
1. Выберите ситуацию, которую легко выразить в процентах.
2. Долей не должно быть слишком много, а самая маленькая — не менее 1%.
3. Нарисуйте сектора с углами пропорциональными каждой доле, так чтобы в сумме они давали целый круг.
4. Подберите цвета и подпишите числовые значения.
5. Оцените ситуацию, примите верное решение.

*Цифры это то, что можно увидеть.*

## Круговая диаграмма

Каждый сегмент показывает свою долю, так что сумма всех процентов должна быть равна 100.

Сегментов не должно быть слишком много.



Классический способ отобразить части по их отношению к целому.

## Диаграмма Венна

### 23. Диаграмма Венна, или как увидеть общее.

Каждый круг диаграммы содержит информацию о характеристиках рассматриваемого объекта или явления. Круги частично перекрываются, причем в местах перекрытия помещают общие для двух объектов свойства.

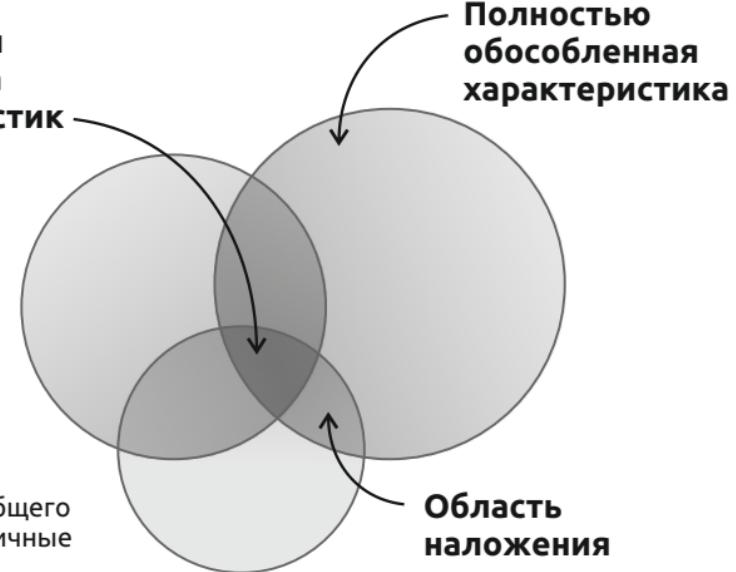
Диаграммы Венна полезны, когда данные слишком сложны для понимания или существуют проблемы по выявлению взаимосвязей между данными. Это значительно облегчает процесс осмысления и анализа сравниваемых объектов.

#### Упражнение.

1. Выберите группы объектов, которые нужно сравнить. Число кругов равно числу объектов.
2. Круги должны быть достаточно большими, чтобы вся информация легко поместилась.
3. Присвойте название каждой группе и подпишите круги.
4. Проанализируйте полученную картину. Принимая решение, делайте ставку либо на общность, либо на уникальность.

*Что нас объединяет? Сходства или различия?*

**Область  
наложения  
множества  
характеристик**



Покажем,  
как много общего  
имеют различные  
множества.

Три области, окружности, которые визуально отображают все возможные логические отношения множеств.

## Радиальная диаграмма

### 24. Радиальная диаграмма, или идеи-спутники.

Обдумывая какую-нибудь проблему важно не упустить главное и не запутаться в деталях. Радиальная диаграмма отображает связь главной идеи и прочих идей, имеющих к ней отношение.

Это напоминает планету и вращающиеся вокруг нее спутники. И так же как планета и спутники, идеи воздействуют друг на друга, перекликаются между собой. Пока мысли кружатся в голове их не так-то просто поймать. Нарисуйте их — и думать станет намного проще.

#### Упражнение.

1. Выделите главную идею и поместите ее в большом круге по центру.
2. Идея никогда не приходит в одиночку. Фиксируйте все приходящие на ум идеи, связанные с главной, и размещайте по кругу.
3. Вспомогательные идеи можно соединять стрелочками, изображать кругах разного размера, размещать дальше и ближе — в соответствии с их значимостью и смыслом.
4. Убедитесь, что так думать гораздо эффективнее.

*Идея никогда не приходит одна.*



Главная идея — в центре, вспомогательные — вокруг нее.

## 25. Молекулярная структура, или как думать о сложном.

Эта диаграмма полезна для визуализации взаимоотношений между частями сложного целого. Максимальная гибкость достигается тем, что тут нет ни симметрии, ни единобразия. Конструкция «молекул» определяется только вашей задачей. При том, что и сами эти «молекулы» могут быть объединены в более сложные структуры.

Идея этой диаграммы пришла из мира химии. Мало знать из каких атомов состоит то или иное вещество. И чем оно сложнее, тем больше значение приобретает архитектура молекулы, ее упаковка, характер связей между элементами. Посмотрите на свою задачу, организационную структуру или торговую сеть как на единое целое, посмотрите, что можно поменять, какие элементы критически важны, какие можно исключить. Даже простое созерцание такой схемы может навести на неожиданные и полезные мысли.

### Упражнение.

- Выберите какую-нибудь структуру, которую нужно проанализировать.
- Изобразите каждый ее элемент в виде кружка и соедините кружки связями.
- При необходимости перерисуйте полученную диаграмму, чтобы структура стала ясной и естественной.
- Добавляйте или удаляете элементы и связи в процессе анализа, если необходимо.

*Диаграмма не застывший кристалл — а работа вашей мысли.*

## Молекулярная структура

Примерно такие схемы рисует на доске детектив, когда ему нужно распутать сложное преступление.



Главное не упустить ни одного значимого «атома» и уловить все связи между ними.

Каждый «атом» символизирует элемент некого целого — «молекулы», которая будет образом структуры, которую нужно проанализировать.

## Баланс работы и личной жизни

### 26. Баланс работы и личной жизни, или два разных человека.

Насколько вам приходится перестраиваться, приходя из дома на работу и обратно? Насколько отличается ваше настроение, поведение? Сама ваша личность — одна и та же на работе и дома? Воспринимаете ли вы необходимость выполнить что-то срочное по работе вне графика как вторжение в вашу личную жизнь? Легко ли вам изменить планы по работе, если дом требует больше внимания?

Тут есть две крайности. Первая — это когда дом и работа полностью разъединены, это два отдельных мира, и вы играете в них разные роли. А вторая — когда работа это и есть ваша жизнь, и не важно, дома ли вы находитесь или, например, в офисе. Обычно реализуется какой-то промежуточный вариант.

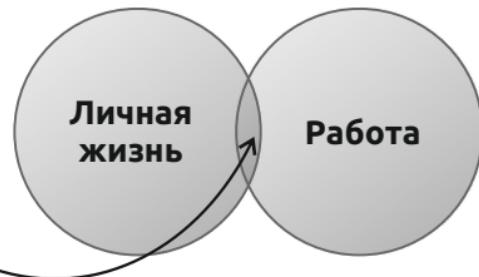
#### Упражнение.

1. Ответь себе на вопросы. Какие качества вы проявляете на работе и дома? Какие умения вы используете? Влияют ли события дома на события на работе и наоборот?
2. Выпишите их круги «Дом» и «Работа», причем общее разместите в зоне пересечения кругов.
3. Посмотрите, насколько велика общая зона. Если зона пересечения мала, это повод задуматься. Не пора ли сменить работу или перейти на другой график.

*Сведите две жизни в одну!*

#### ФРУСТРИРОВАННАЯ ЛИЧНОСТЬ

Маленькая  
область  
пересечения



#### ГАРМОНИЧНАЯ ЛИЧНОСТЬ

Большая  
область  
пересечения



Охарактеризуйте себя на работе и дома, найдите общее. Много ли его?

## Изменение роли лидера команды

### 27. Изменение роли лидера команды, или как найти подход к сотрудникам.

Первый этап самый простой. Сотрудник действует по инструкции и от него требуется лишь добросовестное исполнение. Такой подход возможен только когда задачи просты и возможно прописать четкий алгоритм действий.

На втором этапе требуется обучение, так чтобы в рамках поставленной задачи сотрудник принимал решения сам. На третьем этапе сотрудник достаточно опытный, и роль руководителя сводится лишь к поддержке и контролю в спорных ситуациях и ответственных моментах.

Четвертый этап соответствует работе «на автопилоте», когда все настолько хорошо отлажено, что даже скучно. Руководитель должен позаботиться о повышении мотивации.

#### Упражнение.

1. Оцените, на каком этапе находится ваш сотрудник.
2. Делегируя задачи, четко осознавайте текущую ситуацию.
3. Обратите внимание на то, что в зависимости от задачи, сотрудник может находиться на разных этапах одновременно.

*Гибкость руководства определяет его твердость.*

Люди — не роботы, если им и нужны строгие инструкции, то далеко не всегда.



Роль лидера может меняться в зависимости от квалификации сотрудника и специфики задачи.

Определите, на чем стоит сфокусироваться при своем взаимодействии с подчиненными.

## Диаграмма «Конический рупор»

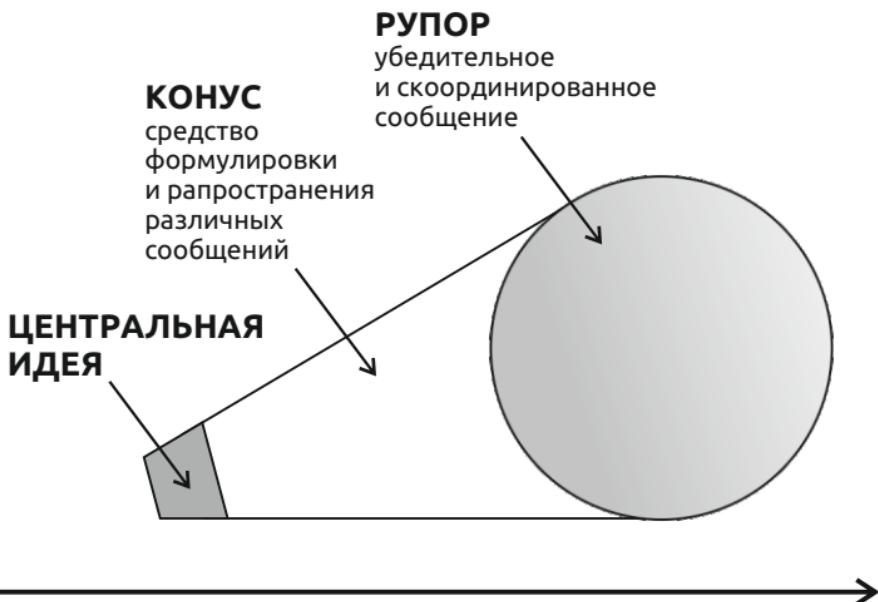
### 28. Диаграмма «Конический рупор», или как донести свои идеи.

Разработать эффективную коммуникационную стратегию непросто. В этом вам поможет диаграмма «Рупор». Она визуализирует и структурирует процесс превращения компактной и емкой идеи в конкретное взаимодействие с аудиторией по множеству каналов. Причем поток сообщений не должен утратить связности, ему необходимо донести без искажений главную идею. Помните, что какой бы ни была блестящей идея, с нее работа только начинается — по мере подготовки коммуникации усилия и слаженность должны неуклонно возрастать.

#### Упражнение.

1. Выберите коммуникативную кампанию.
2. Сформулируйте главную идею, которую вам нужно донести до аудитории и впишете ее слева, в вершине конуса.
3. Конусовидная труба заключает в себе процесс формирования и согласования конкретных сообщений, транслирующих идею.
4. Сам рупор — это готовый поток скоординированных сообщений. Если мы посмотрим на это процесс с другой стороны, то рупор — это фокусировка всех лучей коммуникации в одной точке главной идеи.

Коммуникация — это когда вас понимают.



НАРАСТАНИЕ УСИЛИЙ И СТЕПЕНИ КООРДИНАЦИИ

По мере подготовки сообщений импульс и усилия должны нарастать.

## Диаграмма «И что из этого?»

### 29. Диаграмма «И что из этого?», или как мечтать правильно.

Если вам пришла в голову идея, то часто она кажется гениальной. Но, очевидно, не все идеи хороши. Нужно проверить. И первым делом нужно задать себе вопрос: «И что из этого?» В чем суть вашего проекта? И если идея не перестала вас удивлять, если она кажется жизнеспособной, нужно присмотреться к ней внимательнее.

Ответьте на вопросы: зачем это нужно вам и другим людям, как это можно осуществить, кто этим будет заниматься и когда, где мы будем осуществлять проект и так далее. В процессе обдумывания не мешает задавать себе и «подрывные вопросы», вопросы-сомнения. Это позволяет не скатиться в автоматизм, не двигаться по инерции.

#### Упражнение.

1. Выберите проект.
2. Составьте цепочку из десяти вопросов.
3. Лаконично ответьте на каждый из них.
4. Если на каком-то месте вы «споткнулись», подумайте, не стоит или отказаться от этой идеи или существенно ее видоизменить.

*Главное ввязаться в драку — а там посмотрим.*



10-шаговый процесс обдумывания идей и проектов.

## Диаграмма «Из головы — в мир»

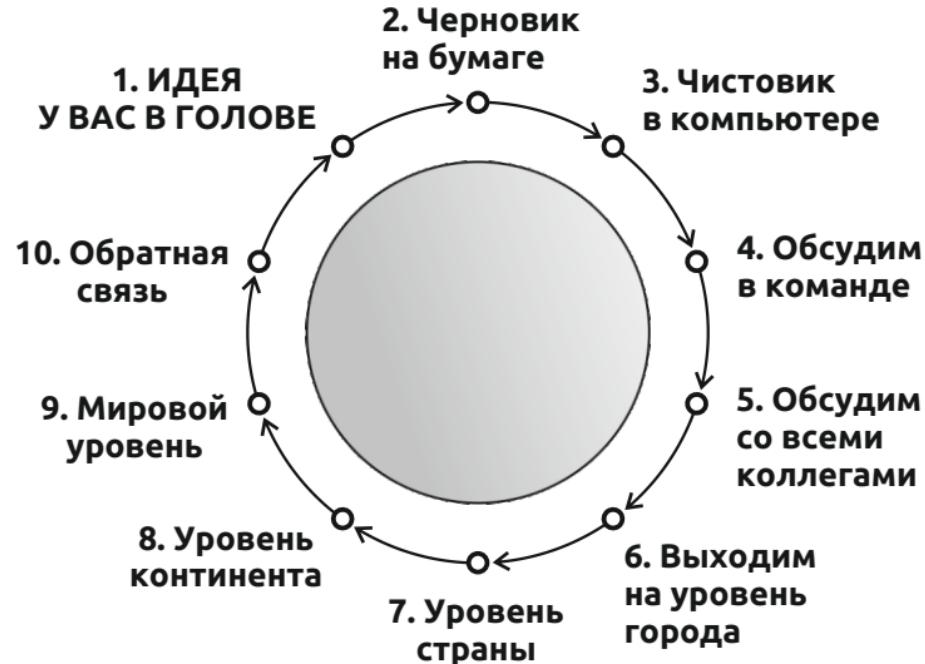
### 30. Диаграмма «Из головы — в мир», или выпускаем идеи в свет.

Если вам пришла в голову какая-то идея, первым делом ее нужно зафиксировать. Лучше всегда носить собой блокнот, идеи имеют тенденцию ускользать! Потом ее нужно как следует обдумать и сформулировать аккуратно — перенести на чистовик в компьютере. Теперь идея готова к тому, чтобы ей поделиться. Обсудите ее с членами вашей команды, а потом расширяйте круг обсуждения. При этом идея будет модифицироваться и уточняться, формулировки станут более точными и понятными. Следующие уровни будут зависеть от масштаба вашей организации или от ваших амбиций. Главное — сохранить дух идеи, сделать ее жизнеспособной, позволить ей развиваться свободно.

#### Упражнение.

1. Выберите идею, которую вам нужно донести до окружающих.
2. Двигайтесь по плану, представленному на диаграмме.
3. Для каждого уровня используйте адекватный способ донесения информации.
4. Дорабатывайте идею в процессе продвижения.

*Идеи рождаются в одной голове, а живут во многих.*



Десять шагов от рождения идеи до ее широкого распространения.

## Шкала жизни проекта

### 31. Шкала жизни проекта, или что приводит к успеху.

Поднимаясь в гору, смотрите не на вершину, а себе под ноги. Именно от этого зависит успех подъема. Конечно, важно добраться до вершины, но поставив себе цель, обозначив сроки, необходимо выбросить это из головы и сконцентрироваться на текущей работе. Именно там проходит линия жизни, именно там находится большинство ошибок и там одерживаются главные победы. 99% всей работы должно быть выполнено, пока на горизонте не замаячил deadline.

#### Упражнение.

1. Выберите проект. Оцените сроки его осуществления.
2. Установите крайний срок и определите, какие действия придется в тот момент выполнить и нельзя ли их отнести к основному объему работы.
3. При необходимости разбейте весь проект на этапы и для каждого установите свой крайний срок.

*То, каким будет финальный рывок, зависит от бега по всей дистанции.*

Главное — не сосредоточиваться на финальном отрезке.

НАЧАЛО

ЗАВЕРШЕНИЕ  
КРАЙНИЙ СРОК

ЛИНИЯ ЖИЗНИ

Концентрация

Игнорирование

Финальный отрезок должен составлять примерно 1% всего пути.

Сконцентрируйтесь на том шаге, что делаете сейчас.

## 32. Диаграмма «Персональный крайний срок», или как не суетиться и начать работать.

При реализации любого проекта есть фаза хаоса. Это наиболее творческий момент, когда еще ничего не оформлено, и идеи появляются буквально из ниоткуда. Но и волнительный, так как нет уверенности, что эти идеи появятся. Поэтому бывает так трудно начать. Длительный период прокрастинации с надеждой на то, что «цейтнот меня мотивирует» часто приводит к панике и почти всегда к ухудшению конечного результата.

Идея заключается в том, чтобы избежать кризиса начала и приступить к этапу обдумывания немедленно. Которому тоже нужно отвести необходимый, но конкретный срок. А потом начинать планомерную работу.

### Упражнение.

1. Выберите задачу с установленным крайним сроком.
2. Прикиньте, сколько усилий придется затратить, и двигайтесь от финиша к старту, распределяя работу равномерно.
3. Если это невозможно, максимум усилий должен находиться на удаленную от крайнего срока область.

*К финишу нужно подходить плавно.*

## Диаграмма «Персональный крайний срок»

### «КРИЗИС ЖАНРА»



ПРОКРАСТИНАЦИЯ

ПАНИКА

### ПОДГОТОВКА



ОБДУМЫВАНИЕ ВЫПОЛНЕНИЕ СДАЧА

Необходимо добиться равномерного распределения усилий по всему периоду ведения проекта.

Минимизируйте стресс и добейтесь максимального качества результата.

### 33. Диаграмма «Крайний срок в различных культурах», или что ожидать от коллег.

Мало выработать свой подход к крайним срокам, нужно вписаться в принятые культурные рамки. А они могут быть различными. Например «японская» шкала запуска продукта предполагает предварительное тщательное обдумывание и выбор направления действий, после которого быстро переходят к реальной работе. Для «британской» шкалы более характерен долгий период прокрастинации, что грозит паникой, когда на финише обнаружатся неожиданные проблемы. Японский принцип «начать с трудного» более технологичный, «britанский» более рискованный. Но не вам устанавливать культурные рамки. Но можно их осознать и оптимизировать свои действия для достижения лучшего результата с минимальными потерями.

#### Упражнение.

1. Выберите какой-нибудь проект.
2. Проанализируйте традиции вашей компании — как принято распределять усилия, насколько тщательно обдумывать возможные сложности, каков запас времени для исправлений?
3. Насколько это соответствует вашим склонностям?
4. Постарайтесь гармонизировать ваши подходы.

*Все равно финишировать придется вместе.*

## «Крайний срок в различных культурах»

### «БРИТАНСКАЯ» ШКАЛА



ПРОКРАСТИНАЦИЯ

ПАНИКА

### «ЯПОНСКАЯ» ШКАЛА



Эти страны взяты  
просто для примера.

В различных культурах по разному относятся к крайним срокам.

## Календарный план на год

### 34. Календарный план на год или держите свои цели перед глазами.

План работы компании на год — это слишком большой документ, чтобы его легко воспринимать в виде текста. Чтобы охватить свои планы одним взглядом, вам потребуется диаграмма. По горизонтальной оси откладываем кварталы, месяцы или при необходимости большей детализации — недели. По вертикали могут быть разные параметры — важность, финансовые вложения, трудоемкость и т.д. Теперь вы можете вписать все ваши планы в эту таблицу. Это особенно удобно, когда задачи находятся в стадии проработки и анализа. Вы легко сможете сместить приоритеты, что-то добавить, убрать или поменять местами.

#### Упражнение.

1. Выберите промежуток времени, как правило, это год.
2. Оцените необходимый уровень детализации.
3. Задайте параметр для вертикальной оси.
4. Расположите свои задачи в таблице и оцените результат.

Планы — вдохновляют, результаты — убеждают.

### ВАЖНОСТЬ ЗАДАЧИ



ВЫСТАВКА БЮРО «FLAME»	ЗАПУСК ПРОЕКТА «NOISE OFF»	ВЫХОД ПРОДУКТА «SHOW ME»	ВЫСТАВКА ГАЛЕРЕЯ «PHOTO N»
ФОРУМ «HYPE»	СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ	ПРОЕКТ «BLUR ON»	ЗАПУСК ПРОЕКТА «BLOWUP»
ОЦИФРОВКА АРХИВА	ПРОЕКТ РЕБРЕНДИНГА	ОТПУСК	ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

I квартал      II квартал      III квартал      IV квартал

январь  
февраль  
март

апрель  
май  
июнь

июль  
август  
сентябрь

октябрь  
ноябрь  
декабрь

Отличная возможность охватить деятельность компании одним взглядом.

## Трети вместо кварталов

### 35. Трети вместо кварталов, или откажемся от привычных схем.

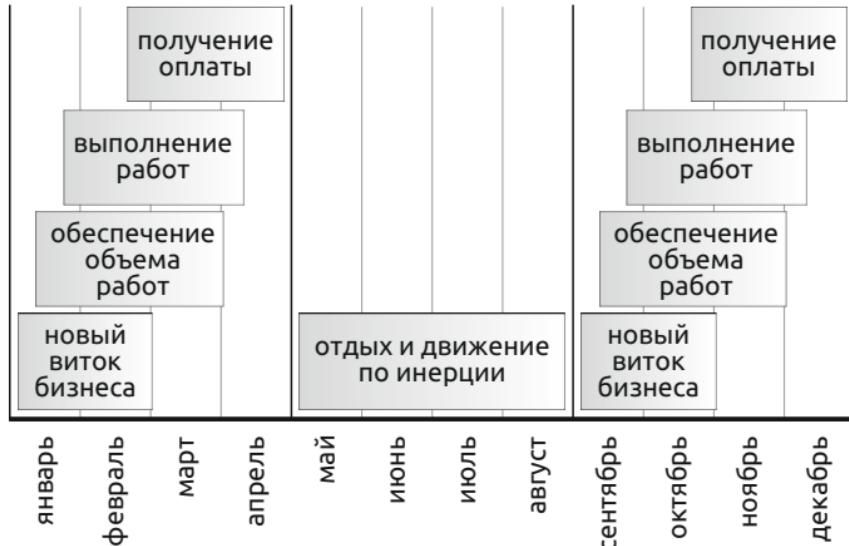
Не всегда разбиение года на кварталы адекватно отражает ритм ведения бизнеса. Если ваш бизнес имеет сезонный характер, стоит произвести соответствующее разбиение, отражающее периоды деловой активности и неизбежного простоя.

Например, при разбиении на трети. В начале цикла мы запускаем новый виток бизнеса, обеспечиваем себя работой. Потом идет период выполнения работ. И в итоге получаем оплату. Таким образом, получаем полноценный рабочий цикл. Упрощается планирование и анализ. Так возможно выявить информацию, которую не получить при делении на кварталы.

#### Упражнение.

1. Откажитесь от традиционного деления на кварталы.
2. Выберите наиболее подходящий способ разбиение года, адекватный ритму ведения вашего бизнеса.
3. Выберите подходящий месяц для начала отсчета.
4. Оцените этот способ годового планирования, подумайте, не оказался ли он для вас удобнее.

*Привычное это не всегда удобное.*



Иногда квартал оказывается неподходящим временным отрезком. Логика бизнеса предлагает другие интервалы.

Альтернативный вариант разбивки года.

## Диаграмма «Короткий год»

### 36. Диаграмма «Короткий год», или по кочкам, по ухабам.

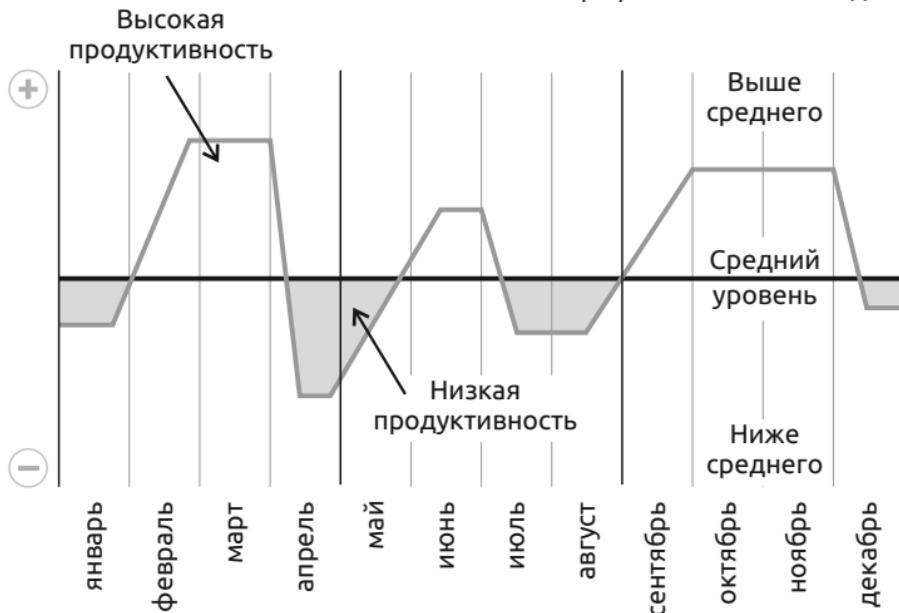
Вам кажется, что компания работает целый год? Легко видеть, что это не так. Диаграмма отражает нестабильность работы компании в течение года. Есть периоды высокой активности, есть периоды спада. Причем зачастую эти колебания можно прогнозировать. Спады приходятся на периоды до и после праздников, на период отпусков. Построив и проанализировав подобные диаграммы за несколько лет, вы сможете найти другие причины снижения активности и научиться с ними бороться. Так планировать деятельность компании, чтобы снизить неблагоприятное воздействие провалов.

#### Упражнение.

- Представьте деятельность компании в следующем году.
- Рассчитайте предполагаемые периоды спада продуктивности.
- Оцените последствия этих спадов.
- Распределите ресурсы и пересмотрите график выполнения проектов так, чтобы периоды спада уменьшились или полностью исчезли.

*Предсказать проблему — это наполовину решить ее.*

Распределите свои усилия так, чтобы график был более гладким.



Средняя продуктивность компании складывается из подъемов и спадов.

## Годовой план «Стратегия и тактика»

### 37. Годовой план «Стратегия и тактика», или искусство полководца.

Стратегия — общий план, охватывающий длительный период времени, руководящая идея. Стратегия как способ действий особенно важна, когда для достижения основной цели недостаточно ресурсов. В то же время приходится совершать вполне конкретные действия, решать текущие тактические задачи. Но тактическую линию поведения нужно постоянно соотносить с главной, стратегической целью.

При движении в гору бывает необходимо обойти пропасть, при этом приходится двигаться в противоположную сторону, к земле. Этот тактический прием не отменяет необходимость в итоге развернуться и продолжить движение к вершине.  
Реальные рамки тактических операций должны быть четко определены.

#### Упражнение.

1. Взгляните на предстоящий год. Сформулируйте основную идею, то чего вы собираетесь достичь.
2. Определитесь с тактикой, наметьте соответствующие сроки, впишите в план.
3. Проанализируйте полученную картину. Все ли сбалансировано? Не уведет ли тактика от стратегических целей?
4. Используйте диаграмму для разъяснения плана.

*Двигаться можно куда угодно, если в итоге достигаешь цели.*

#### Руководящая идея (стратегия)

#### Примеры и способы соотнесения тактики со стратегией



Развертывание тактики должно иметь строго определенные даты начала и окончания.

Разграничение тактики и стратегии — ключевой момент ведения бизнеса.

## Линия энергии

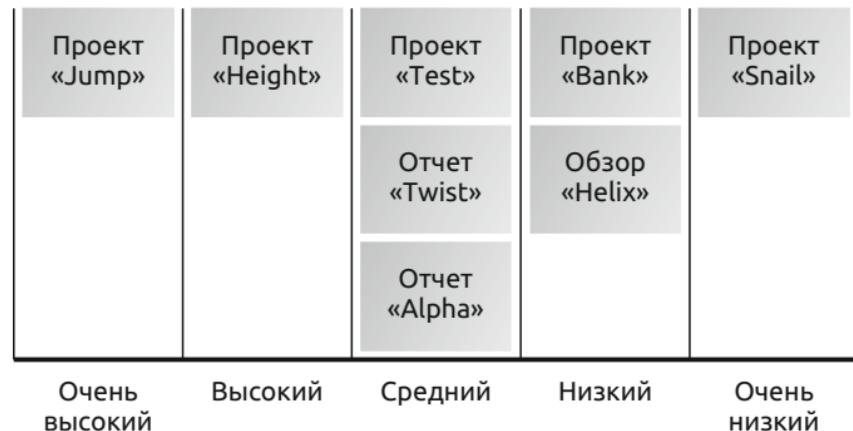
### 38. Линия энергии, или как расставлять приоритеты.

Как воплотить свою идею, избежав при этом бесполезной тряски энергии? Первым делом нужно оценить энергоемкость проектов, которые одновременно находятся в производстве. Рассортируем проекты по этому параметру. Это поможет вам оценить диспозицию и распределить внимание и усилия оптимальным образом. Долгие но не энергоемкие дела нужно делать планомерно и понемногу, они будут создавать фон, рабочую атмосферу. Для дел, требующих большой энергии, освободите специальное время и полностью на них сосредоточьтесь.

#### Упражнение.

1. Составьте список всех своих проектов.
2. Распределите их по уровню энергии.
3. Расставьте приоритеты.
4. Не забывайте про обратную связь — иерархия может поменяться в процессе работы.

*Стоящий на вершине горы не пытался туда запрыгнуть.*



## УРОВЕНЬ ЭНЕРГИИ

Заметим, что требуемая для реализации энергия это не то же, что необходимое время.

Рассортируем проекты по уровню энергетических затрат.

## Кривая падения мотивации

### 39. Кивая падения мотивации, или есть ли жизнь после медового месяца.

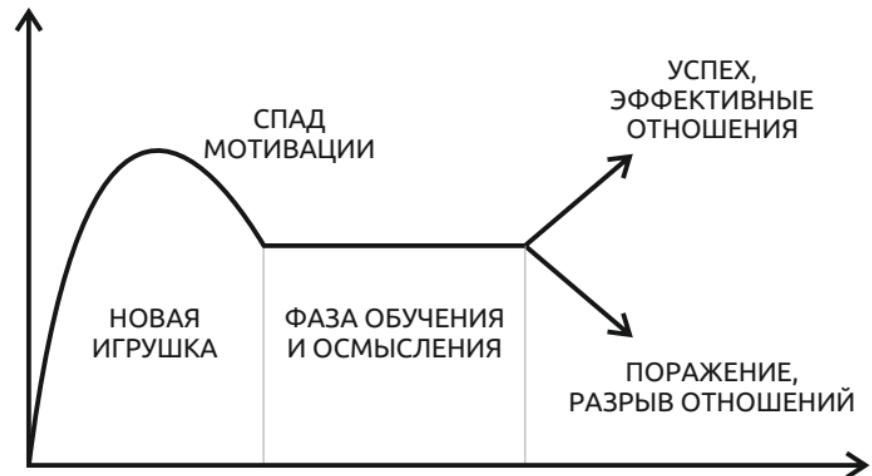
Вертикальная ось обозначает количество энергии, которое вы вкладываете в работу или в отношения. По горизонтальной оси — время, разбитое на отрезки с разной динамикой изменения мотивации. На начальном этапе «новая игрушка» увлекает, и ей отдается много сил и времени. Потом неизбежно мотивация падает — приходится учиться, работать, поддерживать отношения. Долгое время ничего не меняется, и если вы не увидите новых перспектив, если проект себя не оправдает, все сойдет на нет. Или развернется в новую историю, станет «новой игрушкой».

#### Упражнение.

1. Выберите проект или отношения, находящиеся в самом начале.
2. Осознавая неизбежную динамику так спланируйте свои действия, чтобы в точке бифуркации оказаться на ветке, ведущей вверх.
3. В качестве тренировки проведите ретроспективный анализ уже завершенного проекта/отношений.

*Кризиса нельзя избежать, но его можно пережить.*

## ЭНЕРГИЯ



Как правило, все начинается очень хорошо.  
Как добраться до устойчивого успеха,  
эффективных отношений?

Используем кривую падения мотивации для оптимизации распределения энергии и ресурсов.

## 40. Кривая динамики мотивации, или как поднять боевой дух.

Обычно подъем морального духа в коллективе следует за проведением каких-либо инициатив — после начала нового проекта, после пройденного тренинга и т.п. Но со временем мобилизующее влияние новизны ослабевает, и боевой дух начинает угасать.

Мастерство руководителя состоит в умении рассчитать предельно допустимый уровень мотивации, опускаться ниже которого опасно для компании. Именно в этот момент нужно провести очередное мероприятие, внести некое разнообразие в рутину рабочего процесса.

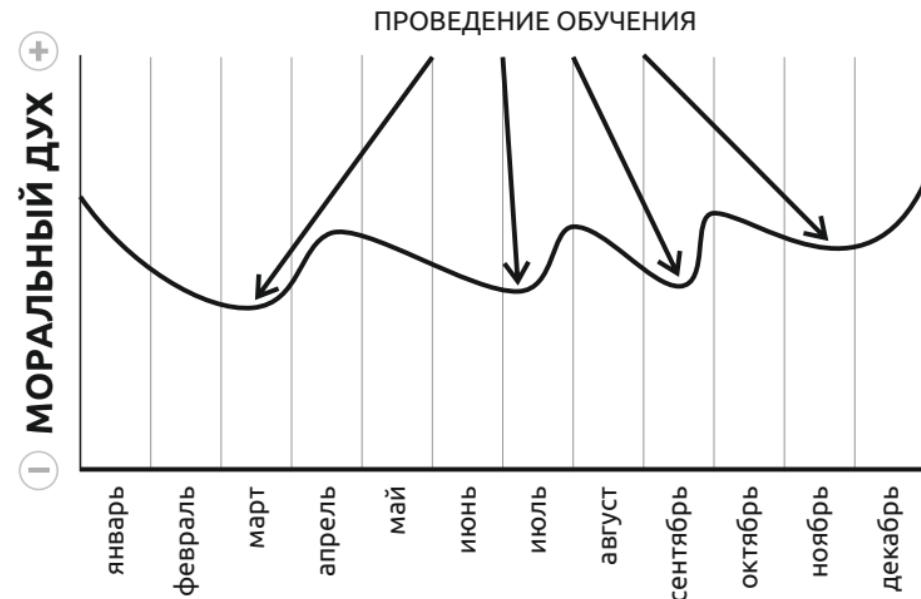
### Упражнение.

1. Рассчитайте минимальный и максимальный уровень морального духа.
2. Оцените необходимое число инициатив, необходимых для поддержания морального духа.

*Перемены — топливо души.*

## Кривая динамики мотивации

Максимумы кривой соответствуют моментам наивысшего морального духа.



Планируем график инициатив для поднятия морального духа в коллективе.

## Организационная диаграмма

### 41. Организационная диаграмма, или правильный способ составления.

Диаграмма строится, чтобы объяснить порядок взаимодействия с коллегами и дать потенциальным клиентам представление о структуре компании. Грамотно составленная схема позволяет с одного взгляда понять иерархию: кто возглавляет компанию, кто руководит подразделениям и т.д. Все блоки схемы должны соединяться четкими вертикальными линиями. Чтобы не усложнять восприятие не стоит отображать случаи перекрестного подчинения. Слишком запутанные связи ведут к неразберихе в компании и размытию зон ответственности.

#### Упражнение.

1. Возьмите имеющуюся организационную диаграмму и набросайте новую.
2. Подчинение изобразите вертикальными линиями, избегайте перекрестного подчинения.
3. Страйтесь максимально упростить схему, это улучшит управляемость компании.
4. При необходимости укажите должностные обязанности сотрудников.

*Даже сложное должно быть ясным.*



Разумеется, схема продолжает ветвиться и ниже.  
Вся структура должна быть тщательно прописана.

Организационная диаграмма должна быть предельно ясной.

## Организационная диаграмма. Ошибки

### 42. Организационная диаграмма, или типичные ошибки составления.

Все видели эти схемы, что детективы рисуют на доске, чтобы отобразить все связи, описывающие преступление. Выглядит очень запутано и на первый взгляд совершенно непонятно. Но детективу выбирать не приходится, а вот структура предприятия находится в вашей власти. Связи между подразделениями должны быть простыми и ясными, и диаграмма может подсказать, что в структуре что-то не так, что-то нужно реорганизовать и оптимизировать.

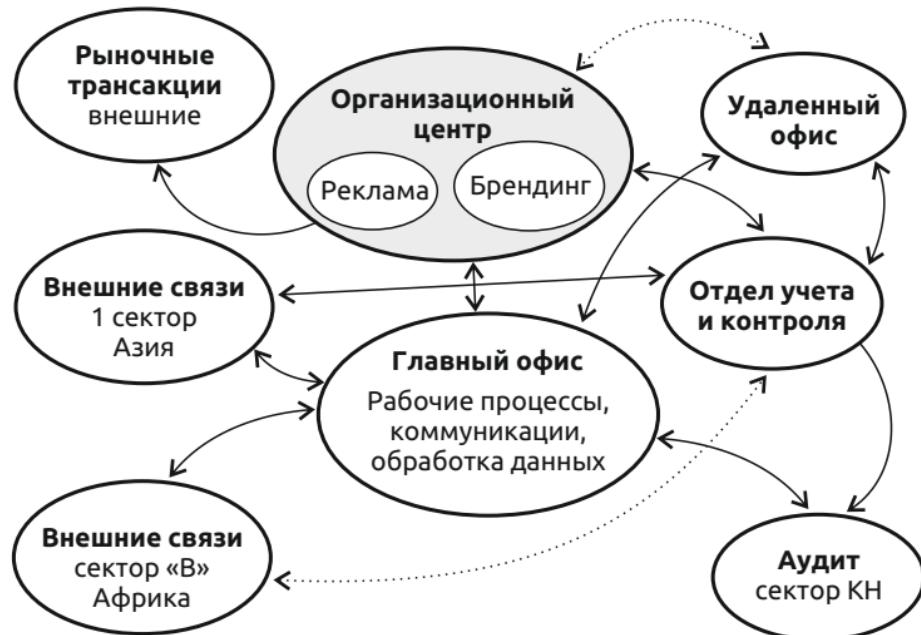
Чем плоха эта ошибочная схема?

1. Нет четкой иерархии.
2. Запутанные связи.
3. Блоки помещены один в другой.
4. Использованы разные типы стрелок.
5. Нет связи между размером блоков и их значимостью.

#### Упражнение.

1. Начертите диаграмму своего предприятия.
2. Можно ли ее значительно упростить, не меняя сути?
3. Если упростить нельзя, то как выстроить связи, чтобы структуру можно было охватить одним взглядом?
4. Добейтесь строгой иерархии, чтобы подчиненность была однозначной.
5. Проанализируйте связи, какую информацию они несут?

*Понятное — не значит простое.*



Что-то «объяснить» с помощью такой схемы крайне проблематично!

Золотое правило диаграмм: они должны быть ясны и информативны.

## Диаграмма «Три ведра»

### 43. Три ведра, или чем вы занимаетесь.

Предлагаем полезный способ классификации проектов и прогнозирования их эффективности. Каждый проект требуется поместить в одно из трех «ведер».

- \* «Скромное совершенство» — в это «ведро» попадают проекты, выполненные по требуемым стандартам качества. Они не отличаются принципиально от работ конкурентов-профессионалов.
- \* «Выгодное отличие» — сюда помещаем проекты, которые существенно лучше среднего, но не поражающие воображение.
- \* «Точка прорыва» — это «ведро» для уникальных проектов.

#### Упражнение.

1. Возьмите список текущих проектов.
2. Рассортируйте их, положив каждый в соответствующее «ведро».
3. Посчитайте количество проектов в каждом ведре.
4. Опираясь на полученные результаты откажитесь от ненужных проектов или займитесь поиском новых.

*Есть ли у вас, что предложить миру?*



Проверьте ваши проекты.  
Есть ли среди них такие,  
которые могут «выстрелить»?

Это упражнение предложил Адам Морган. Он является основателем известной консалтинговой компании, которая работает с клиентами для разработки их собственных прорывных стратегий.

## Диаграмма «Воронка»

### 44. Диаграмма «Воронка», или не продырявилось ли ваше «ведро»?

Процесс создания бизнеса начинается с попытки охвата, вовлечения потенциальных клиентов. Их очень много. Но, конечно, не все из них попадут в число реальных, новых клиентов. Постепенно новые клиенты становятся старыми. Их может не удовлетворять качество ваших товаров или услуг. И снова приходится обращаться к потенциальным клиентам, искать новых. Если отношение числа ушедших клиентов к числу новых слишком велико, то ваш бизнес напоминает дырявое ведро – клиенты «утекают».

#### Упражнение.

1. С помощью «воронки» отобразите процесс превращения потенциальных клиентов в клиентов бывших.
2. Оцените количество клиентов на каждом уровне.
3. Найдите отношение числа ушедших клиентов к числу новичков.
4. Если оно велико, примите меры к «починке» бизнеса.

*Не превратите всех потенциальных клиентов в бывших!*

#### ПРИТОК В БИЗНЕС



#### УХОД ИЗ БИЗНЕСА

Сравните ширину верхней  
и нижней части для вашего  
бизнеса.

Диаграмма иллюстрирует процесс приобретения и утраты клиентов.

## Диаграмма «Песочные часы»

### 45. Диаграмма «Песочные часы», или как не упереться в узкое место.

Проще всего проиллюстрировать работу этой диаграммы на примере структуры персонала. Если в организации много высших управленцев и много младших исполнителей, но не хватает менеджеров среднего звена, то такая структура не сможет работать эффективно. Нет смысла наращивать ресурсы и поднимать производительность труда, если все равно процессу придется проходить через узкое место, где и произойдет «затык».

При поиске решений, при разработке идей, вначале принимаются к рассмотрению самые разные концепции. Потом выбирают одну, и уже на ее основе начинают разрабатывать следствия из нее. При этом начальное разнообразие как бы отсекается и уже не участвует в дальнейшей работе.

#### Упражнение.

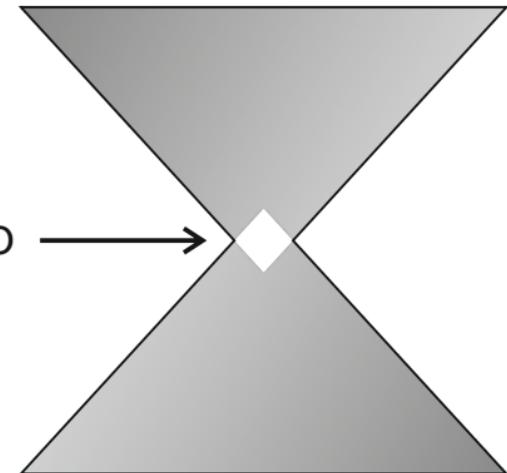
1. Проанализируем с помощью этой диаграммы данные с большим количеством элементов. Например результаты мозгового штурма.
2. Выберите наиболее выигрышную идею.
3. Рассмотрите всевозможные варианты ее воплощения.
4. Установите временную шкалу и сроки принятия решений.

*Узкое место — это слабое звено.*

ПАРАМЕТРЫ  
Х

УЗКОЕ МЕСТО

ПАРАМЕТРЫ  
Y



Эта диаграмма может служить как для анализа структурных проблем, так и для демонстрации идеи.

Если структуру можно изобразить в виде «песочных часов», то она наверняка несбалансирована. Проблемы начнутся в узком месте.