

Джош Кауфман

Сам себе MBA (Часть_2)

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей.**

Чтобы воссоздать эту сложную обстановку, Макворт придумал специальное устройство — «Часы Макворта». Секундная стрелка этих часов работала как обычная за исключением того момента, что иногда она перескакивала через одну отметку. Испытуемый должен был нажимать кнопку каждый раз, когда замечал такой пропуск.

И вот какие результаты получил Макворт: после десяти минут наблюдения внимание радиолокаторщиков резко снижалось. Даже те, кто был крайне заинтересован в успешном выполнении задания, могли удерживать свое внимание не больше получаса. Затем они неизбежно «зависали».

Новизна — наличие новых сенсорных данных — играет большую роль, если вы хотите привлечь внимание клиентов и удержать его в течение длительного периода времени. Одной из причин, почему люди могут часами сидеть в Интернете, является как раз новизна: каждое новое вирусное видео, сообщение в блоге, обновление Facebook, пост в Twitter и газетная статья повторно запускает нашу способность сосредоточить внимание.

В книге «Правила мозга» Джон Медина рассказывает, как он удерживает внимание своих студентов на уроках, длящихся больше часа. Он разбивает занятие на модули длительностью не более десяти минут. Каждый модуль начинается с крючка — интересной истории или анекдота, за которым следует краткое изложение основной темы. Такой формат гарантирует, что аудитория будет более эффективно усваивать информацию и не «зависнет» посередине занятия. (Именно поэтому данная книга включает множество коротких параграфов, чтение которых занимает не больше десяти минут.)

Глава 8

Работа над собой

Мыслить — легко, действовать — достаточно сложно, а привести свои мысли в действие — самое сложное в мире.

Иоганн Вольфганг Гёте, драматург, поэт, интеллектуал XIX века

Ваше тело и ум — это инструменты, которые вы используете, чтобы добиться цели. Движение к цели может быть легким и приятным, но для этого нужно научиться понимать себя и работать над собой.

Мир бизнеса в наше время настолько суматошен и разнообразен, что мы нервничаем по поводу любого мало-мальски важного дела. Чтобы превратить изматывающий бег на месте в успешную карьеру,

необходимо понять, как работать эффективно и прибыльно.

В этой главе мы обсудим, как ставить и достигать цели, распределять ежедневные задачи, преодолевать сопротивление, не выматываясь и не переутомляясь.

Моноидеализм

Просто сделай это!

Слоган компании Nike

За прошедшие несколько лет вышло достаточно много книг о повышении производительности: «Как привести дела в порядок»[\[47\]](#), *The Power of Less* («Делать меньше») и *Master Your Workday Now!* («Эффективная организация рабочего дня»). Все они предлагают различные методы достижения трудовой нирваны.

Чего конкретно мы добиваемся, когда пытаемся «продуктивно» работать? В идеале мы хотим направить всю нашу энергию и внимание на выполнение одной-единственной задачи.

Моноидеализм — бесконфликтное сосредоточение всей энергии и внимания на одной идее. Моноидеализм еще часто называют «ощущением потока». Этот термин ввел в обиход психолог Михай Чиксентмихайи[\[48\]](#).

Бывший программист Р. Эби, в настоящее время специализирующийся на способах раскрытия потенциала мозга, дает моноидеализму следующее определение:

Когда кто-то говорит вам: «Сделай это», он пытается дать понять, что вы должны делать только это и не отвлекаться. На самом деле эта фраза подразумевает: «Сделай это, не думая ни о чем, даже о том, что ты делаешь. В принципе даже не делай, просто смотри на себя со стороны, но не пытайся что-то делать».

Собственно говоря, моноидеализм — это доминирование в сознании одной-единственной мысли, идеи без каких-либо конфликтов. Человек, находящийся в таком состоянии, стремится воплотить 47 Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.

48 См.: Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-фикшн, Смысл, 2012. Прим. ред.

идею в жизнь, а то, какие он использует для этого средства, зависит от каждого конкретного случая.

Когда вы находитесь в «потоке», моноидеальном состоянии, вас ничто не отвлекает и не прерывает, вы не сомневаетесь в своих действиях и не осуждаете себя. Когда ваш мозг работает в этом режиме,

вы можете справиться со многими своими задачами.

Так как же войти в это состояние?

Во-первых, убедитесь в том, что никто и ничто не будет отрывать вас от работы. В зависимости от уровня необходимой когнитивной деятельности вашему мозгу требуется от 10 до 30 минут, чтобы полностью включиться в процесс. Телефонные звонки, сотрудники, «заскочившие, чтобы покапать на мозги», и другие раздражители только и делают, что отвлекают вас, поэтому прежде всего необходимо исключить все помехи. Я в такой ситуации отключаю телефон, использую беруши или ставлю инструментальную музыку, чтобы заглушить фоновый шум.

Кроме того, я отключаю Интернет, чтобы удержаться от искушения ползать по Сети (см. параграф «Истощение силы воли», с. 258). Все эти меры помогают мне удерживать свой мозг в моноидеальном состоянии. Используйте подобный метод направляющей структуры, и ваше внимание не будет рассеиваться.

Во-вторых, устраните внутренние конфликты. Иногда бывает трудно начать работу, потому что между двумя системами управления в вашем мозгу происходит конфликт. Стоит потратить некоторое время на то, чтобы разобраться с конфликтом прежде, чем вы приступите к работе.

Во время написания этой книги мое сознание несколько раз сопротивлялось работе. Вместо того чтобы пытаться проигнорировать такое сопротивление или пробиться сквозь него (что неизбежно привело бы к истощению силы воли), я использовал приемы ментального моделирования и повторной интерпретации, после чего обнаружил скрытый конфликт: мне не нравился получавшийся результат и казалось, что тратить на это свое время — значит тратить его впустую. Я переделал структуру книги, и эта переделка одновременно разрешила конфликт, устранила причину сопротивления и улучшила саму книгу.

В-третьих, запустите процесс, связанный со вниманием. Как я уже сказал, мозгу требуется от 10 до 30 минут, чтобы войти в моноидеальное состояние. Если к концу этого срока вы не сможете сосредоточиться на работе, займитесь чем-то другим. Но такое бывает редко: начав что-то делать, человек довольно легко втягивается в процесс.

Я часто использую «помидорную» технику¹, названную ее создателем Франческо Чирилло в честь забавного кухонного таймера в виде помидора. В основе методики лежит принцип работы без перерыва

по 25 минут. В течение этого времени вы должны сосредоточиться только на своей задаче, не отвлекаясь ни на что другое. Через 25 минут можно сделать пятиминутный перерыв. Таким образом, общее время этого блока составит всего полчаса, а значит, вы сможете вписать его в свой график и прибегать к этой технике, когда сочтете нужным.

Больше всего в «помидорной» технике мне нравится то, что она позволяет поймать двух зайцев сразу: запускает рабочий процесс и позволяет игнорировать отвлекающие раздражители. Даже если вы не очень хотите делать то, что нужно, сказав себе: «Это всего лишь двадцать пять минут», вам легче будет преодолеть первоначальное сопротивление. Кроме того, вы можете не обращать внимания на внешние раздражители: если зазвонит телефон, напомните себе, что «помидор» нельзя прерывать и делить на части, и продолжайте работать в моноидеальном состоянии.

Одной из форм моноидеализма является медитация. Это несложно: просто каждый день в течение десяти минут концентрируйтесь на своем дыхании. Эти простые упражнения могут существенно повысить вашу способность к концентрации. Используйте эту технику, чтобы развить в себе навыки удержания внимания в условиях, когда вас что-то отвлекает.

Наказание за переключение

Управляйте своим разумом, иначе он будет управлять вами.

Гораций, римский поэт, I век до н. э.

Каждый проект и каждая задача, над которыми вы работаете, требуют определенного количества внимания, энергии и сосредоточенности. Вопрос в том, как выполнить эту работу наиболее эффективно.

Многие люди считают, что нужно делать несколько дел одновременно. Однако такой подход противоречит идее моноидеализма. С неврологической точки зрения нашему мозгу невозможно справиться с несколькими заданиями сразу. В этом случае ваше внимание не разделяется равномерно между двумя делами, а перескакивает с одного на другое. Занимаясь одной задачей, вы в это время полностью игнорируете другую.

Недавние исследования в области неврологии² выявили: чем больше задач вы пытаетесь охватить, тем ниже ваша производительность. Именно поэтому говорить по телефону и вести машину — плохая идея. Когда вы пытаетесь сосредоточиться на двух вещах сразу, ваша реакция снижается настолько, что ее можно сравнить с

реакцией пьяного человека³.

Каждый раз, переключая свое внимание с одного объекта на другой, вы навлекаете на себя наказание за переключение. Приступая к работе, ваш мозг «загружает» ее контекст в рабочую память. При «перескоках» вы вынуждаете мозг тратить время и энергию на загрузку и перезагрузку контекстов. В результате можно провести весь день, занимаясь разными делами, ничего, в конце концов, не сделать, но при этом чувствовать себя опустошенным. Вы просто потратили слишком много энергии на переключение между делами вместо самих дел.

Наказание за переключение — это издержки трения: чем меньше вы переключаетесь, тем ниже издержки. Именно поэтому моноидеализм настолько эффективен: когда ваше внимание сосредоточено на одном объекте, ваш мозг загружает контекст в рабочую память один раз, а это значит, что вы можете направить всю свою энергию на выполнение решаемой в данный момент задачи.

Чтобы избежать непродуктивного переключения между контекстами, вы можете использовать стратегию группирования. Даже устранив все отвлекающие факторы, вы можете потратить много энергии на мысленную загрузку. В этом случае лучше всего объединить схожие задачи.

Например, мне очень сложно заниматься творческой работой (писать или снимать учебные видео) в перерывах между звонками клиентов. Поэтому я группирую дела по виду активности. Как правило, с утра я несколько часов пишу, а во второй половине дня занимаюсь клиентами. В результате я могу уделить каждому заданию все свое внимание. Точно так же я поступаю и в отношении финансовой отчетности, дел в городе или по дому. Я занимаюсь только одним делом в течение определенного промежутка времени и в результате выполняю все поставленные задачи.

Венчурный капиталист, программист и эссеист Пол Грэхем называет такую стратегию «расписание творца, расписание менеджера»⁴. Если вы занимаетесь творческой работой, не смешивайте ее с административными делами: постоянное переключение внимания убьет вашу производительность. «Расписание творца» состоит из нескольких больших непрерывных блоков; «расписание менеджера» разбито на множество мелких блоков для встреч. Оба расписания преследуют различные цели, поэтому, если вы хотите эффективно выполнять свою работу, не пытайтесь их объединять. Устраните непродуктивное переключение внимания — и вы сможете эффективно работать с

меньшими затратами.

Четыре метода выполнения

Я всего лишь один из многих, но я человек. Я не могу сделать все, но могу предпринять хоть что-нибудь. То, что я в состоянии сделать, я должен сделать, а то, что должен сделать, Божьей милостью сделаю.

Эдвард Хейл, священник и литератор XIX века

Существует четыре способа справиться с любой задачей. Это завершение, удаление, передача и отсрочка.

Завершение — выполнение задания — то, к чему стремится большинство людей. Составляя список текущих дел, вы, вероятно, считаете, что все эти дела вы должны сделать сами. Это не так: завершение лучше всего подходит тем заданиям, которые только вы сможете сделать правильно и эффективно. Для остальных найдутся другие способы.

Удаление — устранение задачи — применяется в том случае, если задача не важна или не нужна. Не тратьте на нее свое время — смело вычеркивайте.

Передача — выполнение вашей задачи другим человеком — эффективна в том случае, если этот человек может справиться с ней на 80 % так же хорошо, как и вы. Для этого вам надо найти того, кому эту задачу делегировать. Это могут быть служащие, подрядчики или аутсорсеры — главное, что они способны делать некоторые дела за вас.

В процессе подготовки «Персонального интенсивного бизнес-курса MBA»⁵ мы с Келси снимали видео, а бабушка Келси — первоклассная машинистка — помогла нам сделать расшифровку каждой записи.

В результате курс был завершен за рекордно короткое время, причем не потребовал от нас много сил.

Если вам некому передать свои рутинные дела, попробуйте поработать с фрилансером. Меньше чем за 100 долларов вы получите помощь команды профессионалов, которую найдете в Сети. Если вы раньше никогда никому не передавали свои дела, сейчас самое время начать.

Отсрочка — откладывание дел на потом — эффективна для задач, которые не обязательно решать именно сейчас. Ничего страшного в этом нет, наоборот, вы быстрее заstopоритесь, если возьметесь за слишком много дел сразу. Отложите те задачи, которые можно выполнить позже, и сосредоточьте все свое внимание и энергию на более важных вещах.

В книге «Как привести дела в порядок» Дэвид Аллен рекомендует

вести списки «когда-нибудь / может быть» и вносить в них задания, которые вы, возможно, сделаете в будущем, поскольку именно сейчас в них нет необходимости. Эту идею поддерживает и исследователь творческих способностей Скотт Бельски в своей книге *Making Ideas Happen* («Как воплотить свои идеи в жизнь»), называя это «второстепенным» списком, к которому вы всегда сможете обратиться впоследствии.

Старайтесь использовать все четыре способа — и вы удивитесь, насколько быстро вы сможете справиться со своими делами.

Самые важные задачи (СВЗ)

Занимаясь мелкими делами, думайте о серьезных вещах: это поможет справиться с ними.

Элвин Тоффлер, автор концепции постиндустриального общества, футуролог

Не все стоящие перед вами задачи одинаково важны. Если вы хотите максимально эффективно использовать свое время, сосредоточьтесь на выполнении самых важных задач, а более мелкие оставьте на потом.

Самая важная задача — та, которая в случае выполнения принесет необходимые результаты. Проснувшись, составьте список из двух или трех СВЗ и попытайтесь выполнить их как можно быстрее. Это должен быть отдельный список: не смешивайте СВЗ с вашими остальными делами! Я обычно использую карточки или бесплатный планировщик Дэвида Сиа *Emergent Task Planner*⁶ в формате PDF.

Объедините эту технику с законом Паркинсона и определите крайний срок выполнения этих задач. Поставив себе целью сделать все СВЗ до 10 часов утра, вы будете поражены тем, как быстро вам это удастся.

Наличие списка из двух или трех СВЗ помогает поддерживать моноидеальное состояние, в котором вы можете игнорировать все, что отвлекает вас от выполнения этих задач. Если в это время вам кто-то позвонит, вы всегда сможете сказать, что свяжетесь с ним после того, как доделаете работу. Само определение СВЗ подразумевает, что все остальные дела не так важны и их вполне можно проигнорировать.

Выполните все СВЗ как можно быстрее — и у вас впереди будет еще целый день, который можно посвятить другим делам.

Цели

Пример неопределенной цели — вы заходите в ресторан и говорите: «Я голоден и хочу поесть». Итог: вы останетесь голодным, пока не закажете что-нибудь конкретное.

Стив Павлина

Вопросу важности целей посвящено достаточно много бизнес-книг. Четко поставленные цели помогают визуализировать то, чего вы хотите добиться, и заряжают вас стремлением это сделать. Имея такую цель, ваш мозг может использовать ментальное моделирование для визуализации того, что должно получиться в результате. Если воображаемый конечный результат выходит неопределенным или нечетким, автоматическим системам планирования вашего мозга будет тяжело найти способы достижения таких целей. Четкая формулировка играет ключевую роль в мотивации: чем яснее определена ваша цель, тем легче «зарядиться» энергией, необходимой для ее выполнения.

Такие нечеткие цели, как «я хочу взобраться на гору», не дают вашему мозгу материала, с которым можно было бы работать. На какую гору? Где? Когда? Почему? Не ответив на эти вопросы, вы, вероятно, вообще ничего не сможете предпринять.

Правильно сформулированная цель звучит так: «Я хочу подняться на вершину Эвереста, сделать панорамный снимок и повесить этот трофей на стену до того, как мне исполнится 40 лет». Эту цель ваш мозг может легко смоделировать: Эверест находится в Непале, следовательно, нужно организовать путешествие, улучшить свои альпинистские навыки, найти гида, купить оборудование и подходящую панорамную камеру и т. д. Как только вы принимаете сознательное решение достичь цели, ваш мозг автоматически начинает подбирать варианты его выполнения.

Лучше всего, если цели будут выражены в позитивной, немедленной, конкретной, четкой форме.

— Позитивная форма имеет непосредственное отношение к мотивации — ваша цель должна подразумевать движение к чему-то, а не от чего-то. Такие цели, как «я больше не хочу быть толстым», приведут к изоляции угрозы. Вместо негативного посыла используйте повторную интерпретацию, чтобы зарядиться энергией для выполнения этой цели. Кроме того, постарайтесь заранее устранить все возможные конфликты.

— Немедленная форма подразумевает наличие временны х ограничений: поставив перед собой цель, вы должны приступить к ее выполнению сразу же, а не «когда-нибудь» или «со временем». Если вы не хотите работать именно над этой целью, занесите ее в список будущих дел и сосредоточьтесь на чем-нибудь другом.

— Конкретная форма означает, что, ставя перед собой цель, вы должны четко представлять конечный результат. Такая цель, как «я хочу

быть счастливым», ни к чему не приведет, поскольку она не конкретная: как вы узнаете, что достигли ее? А вот осуществленное восхождение на вершину Эвереста — это конкретно.

— Четкая форма подразумевает, что вы точно знаете, когда и где собираетесь достигнуть своей цели и что для этого следует сделать. Восхождение на Эверест в определенный день — это четкая цель. Ваш мозг легко спланирует все, что необходимо для ее выполнения.

Для лучшего эффекта постоянно контролируйте свои цели. Такие цели, как, например, «сбросить десять килограммов», — непродуктивные, поскольку они не находятся под вашим непосредственным контролем. Похудение — это результат, а не усилие. Если вы случайно наберете пару килограммов, то расстроитесь и можете даже сдаться, хотя, скорее всего, от вас это и не зависело. Ставьте перед собой такие цели, выполнение которых будет в рамках вашего локуса контроля, например: физические упражнения не менее 30 минут в день и контроль потребляемых калорий.

Занесите свои цели в блокнот или создайте любую другую систему учета. Лично я записываю цели в обычный текстовый файл, распечатываю его и вкладываю в блокнот со списками текущих дел. Каждый раз, когда я справляюсь в нем о своей повестке дня, у меня перед глазами мелькает список моих целей. Это помогает мне определить, какие из задач наиболее важны.

Нет ничего страшного, если вы измените свои цели. Иногда мы думаем, что хотим чего-то, а через некоторое время оказывается, что оно нам не так уж и нужно. Это абсолютно нормально, ведь вы постоянно узнаете что-то новое. Если вы работали над какой-то целью, а потом выяснили, что она для вас уже неактуальна, смело переключайтесь на другие дела.

Состояние бытия

Может быть, я шел не в ту сторону, куда следовало бы, но, пожалуй, я пришел туда, куда надо.

Дуглас Адамс, юморист и автор серии книг «Автостопом по Галактике»

По моим наблюдениям, люди постоянно совершают одну и ту же ошибку, полагая, что все в жизни является достижением.

Подумайте о таких высказываниях, как «я хочу быть счастливым», «я хочу быть довольным» и «я хочу быть успешным». Как вы узнаете, что достигли цели? Как почувствовать счастье, радость или успех, если ваши эмоции постоянно сменяют друг друга?

Состояние бытия — это качество вашего нынешнего эмоционального состояния, которое не может быть достижением, поскольку постоянно меняется: сейчас вы счастливы, а через час уже расстроены. Это нормально — хотеть «быть счастливым» или «быть успешным», но рассматривать эти желания как цели — прямой путь к разочарованию. Вместо этого думайте о них как о критериях решения — способах понять, приводят ли ваши действия к желаемым результатам.

Например, вы обнаружили, что, проводя время с близкими друзьями и членами семьи, вы чувствуете себя счастливым. Следовательно, вы будете стараться бывать с ними как можно чаще. Если вы хотите покоя, а ваша работа постоянно вводит вас в стресс, — ясно, что нужно что-то менять, поскольку то, что вы делаете, не приводит к нужным результатам.

Если разбить эти сложные состояния бытия на более мелкие, такое дробление принесет вам еще больше пользы. Вместо того чтобы пытаться достичь «успеха» и «счастья», определите, что они действительно значат для вас. Например, я считаю, что «быть успешным» — это «работать над тем, что мне нравится, с людьми, которые мне нравятся» и «зарабатывать достаточно, чтобы не чувствовать себя стесненно». Все вместе эти состояния дают намного более сильное ощущение успеха: если именно так все и происходит, значит «я успешен».

То же самое касается и понятия «счастье». Вместо того чтобы стремиться к тому, чтобы «быть счастливым» в целом, разделите это состояние на «веселиться», «проводить больше времени с приятными людьми», «чувствовать себя спокойно и свободно». Так вы скорее поймете, все ли вы делаете правильно для того, чтобы достичь состояния счастья.

Определите для себя желаемые состояния бытия — и вы получите ряд критериев, которые сможете использовать, чтобы оценить результаты ваших действий.

Привычки

Мы есть то, что мы делаем постоянно. Следовательно, совершенство — это не действие, а привычка.

Уилл Дюрант, историк, перефразируя древнегреческого философа Аристотеля

А как насчет того, что вы делаете каждый день? Это цель или состояние бытия? На самом деле ни то, ни другое.

Привычки — это регулярные действия, которые поддерживают нас

«на плаву». Мы занимаемся спортом, чистим зубы, принимаем витамины, соблюдаем диету, общаемся с друзьями и семьей — и это делает нас счастливыми и здоровыми. Благодаря накоплению эти мелкие привычки могут со временем привести к отличным результатам.

Как правило, выполнение регулярных действий требует определенной силы воли. Поэтому для закрепления привычек лучше всего использовать методы, которые мы обсуждали в параграфе «Направляющая структура» (с. 244). Если вы хотите по утрам ходить в тренажерный зал, соберите все необходимые вещи с вечера. Когда вы проснетесь, вам будет намного легче выполнить задуманное, поскольку не нужно тратить лишние силы на подготовку.

Чтобы ввести привычку в вашу жизнь, свяжите ее с каким-нибудь действием. Например, если вы хотите начать принимать витамины, делайте это после какого-нибудь другого регулярного действия. Не полагайтесь на свою память — совместите их прием, например, с утренней или вечерней чисткой зубов.

Вырабатывайте привычки по одной. Помните: изменение традиционного распорядка дня требует силы воли. Если вы попытаетесь выработать несколько привычек за один раз, скорее всего, у вас ничего не получится. Сосредоточьтесь на каком-нибудь одном действии, а когда оно будет выполняться автоматически, переходите к следующему.

Прайминг

Ищите и обрящете.

Евангелие от Матфея, 7:7

У вас когда-нибудь было такое чувство: стоит только заинтересоваться определенной моделью машины, как тут же начинаете ее повсюду встречать? У меня было. Такое впечатление, что сотни машин именно этой модели просто заполнили все улицы.

Это, конечно, не так: Вселенная не играет с вами в игры. Эти машины и раньше были на дорогах, просто вы не обращали на них внимания. Ваш мозг отфильтровывал то, что не попадало в круг ваших интересов.

Однако как только вы заинтересовались «своей» моделью, мозг прекратил фильтровать эту информацию. И каждый раз, обнаружив эту машину, он сообщал вам об этом. Все, что понадобилось ему, чтобы отключить фильтр, — это ваш интерес.

Прайминг — это метод сознательного программирования мозга, целью которого является выделение определенной информации в среде. Одно из самых захватывающих свойств функции сопоставления — это

то, что мы постоянно сканируем среду на предмет полезной нам информации. Если вы донесете до вашего разума, что именно вас интересует, он будет предупреждать вас каждый раз о наличии нужного вам объекта.

При помощи прайминга вы можете сознательно влиять на возможности вашего мозга. Потратьте несколько секунд и определите, что вас интересует и что вы ищете. Таким образом вы запрограммируете свой мозг, и он немедленно даст вам знать, когда заметит нужные объекты. Некоторые люди называют это интуицией. При помощи прайминга вы сможете использовать ее сознательно и продуктивно.

Приведу пример того, как лично я использую прайминг. В книге 10 Days to Faster Reading («Научиться скорочтению за 10 дней») Эбби Маркс-Бель рекомендует технику, которую я называю постановкой цели. Перед тем как начать читать, определите для себя: 1) зачем вы хотите прочитать этот материал и 2) какую информацию вы хотите в нем найти. Сделайте несколько пометок: это поможет вам сосредоточиться на том, что вы ищете.

Определив цель, пролистайте книгу, обращая особое внимание на оглавление, заголовки разделов и алфавитный указатель, чтобы получить общее представление о содержании и структуре этой книги. Выпишите термины и понятия, которые показались вам важными: когда они попадутся вам на глаза в следующий раз, вам будет легче их заметить.

Этот процесс займет всего несколько минут, зато невероятно увеличит скорость вашего чтения. Ваш мозг будет автоматически отфильтровывать второстепенный для вас материал и концентрироваться на том, что вас интересует.

В результате вы сможете извлечь все необходимое из любой научной книги менее чем через двадцать минут. Я использую эту технику в библиотеках и книжных магазинах; за какой-нибудь час я «проглатываю» несколько книг. Без нее я не смог бы составить и список вспомогательной литературы для этой книги, не говоря уже о ее написании.

Когда мы стремимся к какой-то определенной цели и нам «везет», это происходит благодаря праймингу. Вот почему так важно поставить перед собой цель: опираясь на нее, ваш мозг будет непрерывно искать то, что вам нужно. Если вы хотите взобраться на Эверест, то, просматривая туристические сайты, наверняка обратите внимание на то, что билеты в Непал продаются с 70 %-ной скидкой. Если бы вы читали

этой сайт до того, как определили свою цель, ваш мозг, скорее всего, проигнорировал бы эту информацию за ненужностью.

Потратьте пару минут на то, чтобы четко определить, что вы ищете, — и вы непременно это найдете.

Решение

Каждый из нас каждый миг должен решать, что он будет делать и кем станет в ближайшем будущем. И выбор этот без права передачи: никому не суждено выбрать мне жизнь за меня.

Хосе Ортега-и-Гассет, философ и эссеист

Решение — это выбор определенного плана действия. Английское слово *decide* (решать) произошло от латинского *decidere*, что означает «отвергать», «исключать». Принимая решение, вы исключаете другие возможные пути действия, оставляя только тот, который выбрали.

Система, которая будет принимать решения за вас, — несбыточная мечта. Все системы могут только давать информацию, на основании которой вы сможете принять лучшее решение.

Принимая любые решения — важные или незначительные, мы, однако, никогда не имеем в распоряжении полной информации. Не обладая даром предсказывать будущее, мы часто списываем свою нерешительность на нехватку информации. В действительности же происходит умственная перегрузка: ваш средний мозг непрерывно посылает сигналы переднему, который в это время разбирается с неопределенностью и принимает решение. Как только решение принято, мозг возвращается к нормальному функционированию.

Не ждите, пока у вас появится вся нужная информация: мир слишком сложен, чтобы делать точные прогнозы. Отставной генерал Колин Пауэлл считает, что принимать решение нужно уже тогда, когда у вас на руках всего половина объема необходимой информации. «Не ждите появления 100 %-ной уверенности, потому что к тому времени будет слишком поздно... Как только наберете 40–70 % доступной информации, действуйте»⁷.

Если эта стратегия подходит для жизненно важных решений, то она тем более подойдет для ежедневных. Соберите достаточно информации для обоснованного решения, примите его и двигайтесь дальше.

Неспособность принять решение — это тоже решение. Жизнь не прервется, если вы не сделаете выбор: возможно, она примет решение за вас. В этом случае вы просто позволите себе быть жертвой обстоятельств.

Принимайте свои решения сознательно и без всяких сомнений. По

личному опыту знаю: многие люди теряются, когда не могут принять решение, и постоянно сомневаются — боязнь потери побуждает их оставлять варианты открытыми «на всякий пожарный». Но в этом случае их мозг не может применить ментальное моделирование и стимулирование, чтобы выяснить, как достичь поставленной цели, и работает вхолостую.

Скажите себе: «Я решил сделать это прямо сейчас» — и вам несложно будет действительно это сделать. Как только решение наконец-то принято, ваш мозг запускает мотор — и вы начинаете действовать.

Если вам тяжело принимать решения, задайте себе вопрос, который рекомендует автор книги «Личное развитие»[\[49\]](#) Стив Павлина: «Что мне более интересно?» Вероятно, вашему мозгу просто тяжело выбрать лучший вариант. Тогда, в сущности, неважно, что именно вы выберете. Просто выбирайте то, что считаете более интересным.

Когда Келси получила отличное предложение о работе в Нью-Йорке, мы неделями обсуждали его и не могли решить, стоит нам остаться в Цинциннати или лучше переехать в большой город. Мы были во всем не уверены. Где мы будем жить? Можем ли себе это позволить? Что будет с моей работой? Вопросов было столько, что мы испытали глубочайший приступ изоляции угрозы.

В конце концов мы поняли, что единственно правильного варианта нет, поэтому совсем не важно, что мы выберем. Мы оба хотели попробовать жить в Нью-Йорке, поэтому решили переехать и сразу же почувствовали облегчение. Вместо того чтобы продолжить метания меж двух огней, мы приняли решение и смогли двигаться дальше, хотя по-прежнему были ни в чем не уверены.

Пять «почему»

Задайте следующий вопрос, и последующий, и тот, что следует за этим.

49 Павлина С. Личное развитие. Принципы и методы от признанного эксперта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.

Теодор Старджон, автор книги «Больше, чем человек»[\[50\]](#)

Очень часто мы не осознаем, почему хотим именно это, а не другое. При помощи «анализа первопричин» можно выяснить, что является основой наших желаний.

Метод пяти «почему» позволит вам понять, чего же вы хотите на самом деле. Не принимайте свои желания за чистую монету, выясните их первопричину.

Применять этот метод легко: каждый раз, ставя перед собой цель, спросите себя: почему я хочу этого? Если вы хотите стать миллионером, спросите себя: зачем мне миллион?

Не пытайтесь искусственно ускорять ответ — просто задайте вопрос как бы из любопытства и подождите, пока ваш разум ответит на него сам. После этого снова спросите: почему? Продолжайте задавать этот вопрос, пока не получите ответ: потому что я этого хочу. Он будет означать, что вы добрались до первопричины вашей цели.

Вот вам пример применения техники пяти «почему» к классической цели «я хочу стать миллионером».

1. Почему я хочу миллион? Потому что не хочу быть стесненным в деньгах.

2. Почему я не хочу быть стесненным в деньгах? Потому что я не хочу об этом беспокоиться.

3. Почему я не хочу об этом беспокоиться? Потому что хочу чувствовать себя в безопасности.

50 Старджон Т. Больше, чем человек. М.: АСТ, 2003. Прим. ред.

4. Почему я хочу чувствовать себя в безопасности? Потому что хочу чувствовать себя свободным.

5. Почему я хочу чувствовать себя свободным? Потому что я так хочу.

Следовательно, первопричина основной цели — не получение миллиона, а желание быть свободным. А можно ли чувствовать себя свободным без миллиона? Конечно, и деньги тут ни при чем. Возможно, альтернативные варианты воплощения реального желания в жизнь будут более эффективны, чем ваша первоначальная цель.

Выясните первопричину вашей цели — и вы сможете другими способами достичь того, что вы на самом деле хотите.

Пять «как»

Иди туда, куда хватает взгляда: добравшись туда, ты сможешь заглянуть дальше.

Томас Карлейль, эссеист и историк

Метод пяти «почему», скорее всего, помог вам понять: то, что вы на самом деле хотите, отличается от того, что вы хотели раньше. Теперь, когда вы определили первопричину своих целей, пора выяснить, как это получить.

Метод пяти «как» помогает соединить ваши фактические желания с физическими действиями. Давайте рассмотрим предыдущий пример: основная идея заключается в том, чтобы чувствовать себя свободным.

Как же этого достичь?

1. Погасить все долги.
2. Уменьшить количество рабочего времени, найти другую работу или стать предпринимателем.
3. Переехать в новый город или страну.
4. Разорвать безнадежные отношения.

Найдя более или менее нормальное «как», задайте себе этот вопрос снова. Скажем, увольнение с нынешней работы и собственный бизнес дадут вам большее чувство свободы. Как осуществить это? Продумайте все детали, и то, что сначала выглядело неясной идеей, приобретет вполне конкретные очертания.

Продолжайте задавать вопрос «как?», пока не определите четкий план следующих действий (который мы обсудим ниже). Цель этого метода состоит в создании полноценной цепочки действий от вашей большой цели до тех шагов, которые вы можете предпринять прямо сейчас.

Если вы все сделаете правильно, то каждое последующее действие будет приводить к ожидаемому результату. Если для того, чтобы чувствовать себя свободным, вам надо заплатить долг, то вы будете шаг за шагом приближаться к желанной свободе с каждой новой оплатой.

Свяжите свои большие цели с теми действиями, которые вы можете предпринять прямо сейчас, — и вы обязательно достигнете того, чего хотите.

Следующее действие

Постоянно следя за тем, как мало мы можем, мы будем невероятно удивлены тому, как мало осталось того, что нам еще не под силу.

Сэмюэль Батлер, романист XIX века

Как правило, то, чего мы хотим, не приходит к нам само собой. Проекты — это цели, которые требуют более одного действия. И чем больше проект, тем труднее эти цели достигаются.

Восхождение на Эверест — проект, причем довольно сложный и связанный с неизвестностью. Как с ним справиться?

Все очень просто: сосредоточьтесь только на одном действии, которое нужно выполнить, чтобы продвинуться на пути к своей цели.

Следующее действие — это определенное, конкретное действие, которое способствует выполнению проекта в целом. Нет нужды знать все шаги осуществления проекта. Вы должны знать только то, что вам необходимо сделать на следующем этапе.

В книге «Как привести дела в порядок» Дэвид Аллен излагал

основные этапы этого «фундаментального процесса» следующим образом:

1. Опишите проект или ситуацию, о которых думаете в данный момент.

2. Теперь одним-единственным предложением опишите желаемый результат этой ситуации. Что должно произойти, чтобы этот проект был завершен?

3. Затем запишите только одно следующее действие, необходимое для осуществления проекта.

4. Занесите результаты в систему, которой вы пользуетесь.

По мнению Аллена, выполнение этих пунктов помогает четко понять, что нужно сделать, чтобы реализовать проект. После определения конечного результата вы сможете сосредоточить всю свою энергию и внимание на конкретных способах его достижения.

Написание этой книги — довольно крупный замысел. Несколько лет у меня ушло на проведение исследований и почти год — на написание текста. «Написать книгу» — это не действие, а проект. Я бы никогда не смог сделать это за один присест, а вот писать по небольшой главе в течение часа было вполне возможно. Разбив книгу на четкие параграфы, я смог писать намного быстрее, поскольку выполнять отдельные задачи не так уж и сложно.

Чтобы не перенапрягаться, ведите свои проекты и задачи отдельно. Лично я ношу специальный блокнот, в котором лежит несколько карточек с кратким описанием моих текущих проектов. Также в нем есть список текущих дел, которые необходимо выполнить для осуществления проекта и которые я обрабатываю в системе Марка Форстера⁸ под названием Autofocus. Система помогает мне вычленять те действия, которые я могу сделать прямо сейчас. Пока мои проекты привязаны к целям и не противоречат предпочтительному состоянию бытия, их выполнение — это всего лишь вопрос времени.

Сосредоточьтесь на следующем действии — и вам обязательно удастся реализовать весь проект.

Экстернализация

Слова — это линзы, сквозь которые разум смотрит на мир.

Айн Рэнд, философ и автор книг «Атлант расправил плечи» и «Источник»

Наш мозг обладает одним причудливым свойством: он намного лучше обрабатывает информацию, поступающую извне, чем те мысли, которые крутятся внутри.

Если вы когда-либо работали с персональным тренером, то знаете, о чем я говорю. Тренируясь самостоятельно, очень легко поддаться голосу в вашей голове, который говорит: «Это так больно — надо сейчас же прекратить», даже если результаты не такие уж впечатляющие.

Если вы занимаетесь под чьим-то руководством, этот голос замолкает, поскольку в вашей среде есть человек, который подталкивает вас к тому, чтобы работать больше. И на выходе вы получаете отличные результаты.

Поскольку мы быстрее и охотнее реагируем на стимулы из среды, чем на свои собственные мысли, то можем использовать этот метод для улучшения собственной производительности. Все, что нам нужно, — это придать внутренним мыслям внешнюю форму, и мозг сможет намного эффективнее их использовать.

Экстернализация — это процесс, который воздействует на наши перцепционные способности, преобразовывая внутренние мыслительные процессы во внешнюю форму. По сути, экстернализация предоставляет нам возможность повторно ввести информацию в наши собственные мозги через другой канал, а это, в свою очередь, дает дополнительные познавательные ресурсы, которые можно использовать для обработки этой информации под другим углом.

Вы можете экстернализовать (перевести вовне) свои мысли двумя способами: записав или пересказав их. Лучший способ выразить идею, план или задачу — это зафиксировать их на бумаге. Это не только позволит вам сохранить информацию в удобной форме, но и даст вашему разуму возможность рассмотреть известные факты с другой точки зрения. Удивительно, насколько быстро можно решить проблемы, которые кажутся непреодолимыми, переместив их из головы на бумагу.

«Подарив» свои идеи и планы бумаге, вы сможете не только легко вернуться к ним позже, но и показать их другим людям. Как гласит пословица: «Самые бледные чернила надежней самой ясной памяти». Блокноты и дневники в этом случае просто незаменимы.

Кроме этого, вы можете поделиться мыслями с другим человеком. Наверняка у вас бывали случаи, когда, рассказав о своей проблеме другу или коллеге, вы в процессе разговора находили верное решение, причем ваш слушатель не говорил при этом ни слова.

Главное — это найти аудиторию, которая готова терпеливо, не прерывая выслушать вас. Вы даже можете... поговорить с самим собой или с неодушевленным предметом — резиновой уточкой, игрушечным медвежонком, солдатиком — при условии, что сумеете преодолеть

первоначальный психологический барьер.

Неважно, какой способ вы выберете, главное — дайте выход своим мыслям. Экспериментируйте — и вы непременно найдете метод, который будет наиболее эффективным. Чтобы сохранить ясность ума в течение целого дня, выделите немного времени на экстернализацию. Обычно это лучше всего делать рано утром или поздно вечером.

Выберите любой способ экстернализации: чем скорее вы сможете очистить свои мозги, тем быстрее добьетесь поставленных целей.

Самовыявление

Как я узнаю, что я думаю, пока не услышу, что говорю?

Эдвард Форстер, новеллист

Экстернализация — прекрасный способ определить свои планы, цели и действия. Но можно использовать и обычный ежедневник, который, кроме хранилища ваших рутинных задач, может стать еще и отличным инструментом решения проблем.

Метод самовыявления заключается в том, чтобы отвечать на собственные вопросы. Задавая себе правильные вопросы (или разговаривая с тем, кто будет их задавать), вы сможете намного быстрее ухватить суть проблемы или придумать новую идею.

Прекрасными примерами самовыявления являются методы пяти «почему» и пяти «как». Настраивая с помощью прайминга свой мозг на «схватывание» соответствующей информации, вы сможете открыть те варианты, которые ранее не рассматривали.

В книге *Self-Directed Behavior* («Самоуправляемое поведение») Дэвид Уотсон и Роланд Сарп описывают технику самоанализа, которую вы можете использовать для определения причин своего поведения. Метод ABC[51] — это ряд вопросов, которые вы можете задать себе, если заметите, что ведете себя не так, как хотелось бы.

Записывая ответы на эти вопросы, отмечая появление определенного стиля поведения, запоминая частоту его появления и продолжительность, можно определить закономерности возникновения такого поведения или мыслительных процессов. Зная эти закономерности, намного легче изменить само поведение.

Антецедент

— Когда это произошло?

— С кем вы были в этот момент?

— Где вы были?

— Что вы делали?

— Что вы говорили себе?

— Какие у вас были мысли?

— Что вы чувствовали?

Поведение

— Что вы говорили себе?

— Какие у вас были мысли?

— Что вы чувствовали?

— Что вы делали?

51 От англ. antecedent, behavior, consequences — antecedent, поведение, последствия. Прим. ред.

Последствия

— Что в результате произошло?

— Это было приятно или неприятно?

Правильные вопросы приведут вас к правильным ответам. Превратите это в привычку — и вас удивит, насколько быстро и легко вы сможете решать проблемы, с которыми сталкиваетесь.

Моделирование, противоречащее фактам

Правильно заданный вопрос — две трети ответа.

Джон Рескин, искусствовед и социальный теоретик XIX века

В параграфе «Ментальное моделирование» (с. 251) мы уже говорили о том, что наш мозг постоянно пытается предсказать будущее. Теперь давайте выясним, как смоделировать потенциальный план действий намеренно.

«Контрафактные» («что если...») вопросы откроют перед вами новые пути для моделирования. Считайте моделирование, противоречащее фактам, прикладным воображением — вы сознательно задаете себе вопросы типа «что если...» или «что произойдет, если...» и позволяете своему разуму достроить ситуацию.

На основании шаблонов, ассоциаций и интерпретаций, хранящихся в памяти, ваш мозг выдаст результат, который считает наиболее вероятным. Вы можете представить все, что захотите, — все зависит только от вашего воображения. Ничто не мешает вам смоделировать, например, ситуацию, в которой вы внезапно увольняетесь и переезжаете на Таити. Вы даже можете представить, что живете через десять тысяч лет в будущем или открываете свое дело на Юпитере.

Моделирование, противоречащее фактам, может помочь вам обнаружить скрытые нереализованные возможности. Во времена работы в P&G я часто мечтал о том, чтобы работать на себя и посвящать идее «Сам себе MBA» все свое время, но всегда думал, что это будет «через год или два». И год спустя я думал так же — «через год или два». Было

приятно помечтать о том, как я буду работать на себя, но я считал, что это нереально сделать, не исследовав все возможности.

Но все изменилось, когда я узнал о моделировании, противоречащем фактам. В сентябре 2008 года, будучи в командировке, я спросил себя: «Что будет, если я действительно уволюсь из P&G, причем сделаю это до своего дня рождения?» (который приходится на начало ноября). Я не считал этот вариант реальным — просто достаточно интересным, чтобы о нем поразмышлять. Я решил временно «закрыть глаза» на свое отношение к уходу и смоделировал эту ситуацию.

Запуская моделирование, противоречащее фактам, вы предполагаете, что какая-то ситуация уже произошла. Вы задаете своему разуму искусственную цель — и он автоматически начинает восполнять пробелы между пунктом А и пунктом Б. Моделируя уход из P&G, я сначала предположил, что это обязательно произойдет, а затем уже стал размышлять над тем, как это сделать.

В процессе моделирования у меня стали возникать различные вопросы. Каким будет мой доход? Сколько клиентов мне нужно? Над какими еще проектами я смогу работать и сколько денег они должны приносить, чтобы мне хватало на жизнь? Вопросы возникали и возникали, я старался отвечать на них как мог, записывая все это в блокнот.

Закончив моделирование, я обнаружил, что вполне могу уволиться из P&G прямо сейчас, а не «через год или два». Вернувшись в офис в следующий понедельник, я сразу же подал заявление об уходе. Через четыре дня был мой двадцать восьмой день рождения.

По своему опыту могу свидетельствовать: время, потраченное на такого рода моделирование, всегда окупается. Вместо того чтобы мучиться от мысли, что ваше желание нереально или неосуществимо, используя такой подход, вы можете выяснить, что нужно сделать, чтобы претворить вашу мечту в жизнь.

Закон Паркинсона

Работа заполняет время, отпущенное на нее.

Сирил Паркинсон, военный историк и теоретик по вопросам менеджмента

В 1955 году Сирил Норткот Паркинсон опубликовал в британском журнале *Economist* сатирическую статью, в которой на основании своего опыта в госслужбе сформулировал эмпирический закон: «Работа заполняет время, отпущенное на нее».

Если что-то должно быть сделано через год, оно будет сделано через год. Если что-то должно быть сделано на следующей неделе, оно будет сделано на следующей неделе. Если что-то должно быть сделано завтра, оно будет сделано завтра. Мы планируем свои дела на основании того, сколько у нас есть на них времени, а когда крайний срок приближается, прибегаем к преимущественному выбору, чтобы все успеть.

Закон Паркинсона не оправдывает установление нереальных крайних сроков. Все проекты занимают какое-то время: понятное дело, небоскреб нельзя построить за день, а фабрику за неделю. Чем сложнее проект, тем больше времени он обычно занимает. Закон Паркинсона лучше всего использовать в качестве вопроса при моделировании, противоречащем фактам. Что нужно сделать, чтобы закончить проект очень быстро? Будучи поставленным перед необходимостью построить небоскреб за день, как бы вы это сделали? Ответьте на этот вопрос — и вы откроете для себя различные методы или подходы, которые сможете использовать, чтобы ускорить выполнение работы.

Основатель компании IKEA Ингвар Кампрад когда-то сказал: «Если вы разобьете свой день на десятиминутные отрезки и попытаетесь провести их с пользой, то будете поражены тем, сколько всего вы сможете сделать». Применяйте этот принцип — я называю его правилом Ингвара — для решения небольших задач. Это могут быть встречи и телефонные звонки: почему-то на встречи всегда выделяют по часу — неважно, нужно на самом деле столько времени или нет. Отведите всего десять минут — и посмотрите, как много вы успеете.

Правило Ингвара — прекрасный пример контрафактного мышления: что бы вы сделали, если бы у вас было всего десять минут на выполнение задачи? Ответьте на этот вопрос и действуйте.

Сценарий Судного дня

То, что кажется большим на расстоянии, вблизи становится мелким.

Боб Дилан, поэт и музыкант

Если вы находитесь в состоянии изоляции угрозы, вам очень трудно вообще что-нибудь сделать: ваш ум сосредоточен только на опасности и выдумывает сцены, по которым можно снять какой-нибудь фильм ужасов.

Скажем, вы хотите начать новый бизнес, но каждый раз, думая об этом, начинаете беспокоиться, что у вас ничего не получится. Вы представляете, как уволитесь, вложите большое количество денег в дело, которое провалится, станете банкротом и в конце концов

окажетесь на улице. Не сможете найти другую работу и проведете всю оставшуюся жизнь в трейлере в неблагополучном районе.

Как вам убедить свой мозг не реагировать слишком остро и не пытаться защитить вас?

Сценарий Судного дня — это моделирование, противоречащее фактам, в котором, если что-то плохое может произойти, то это обязательно случится. Что если вы не сможете закончить проект вовремя? Что если ваш план не сработает? Что если вы все потеряете? Что если окружающие просто посмеются над вами?

Сценарии Судного дня настолько пессимистичны по определенной причине — они помогают нам понять, что в большинстве случаев все будет хорошо. Синдром пещерного человека заставляет наши мозги слишком остро на все реагировать. Нам кажется, что каждая потенциальная угроза — вопрос жизни и смерти. Это происходит потому, что мы интерпретируем отказ, потерю материальных благ или статуса в качестве угрозы нашему выживанию. Возможно, давным-давно так и было — но не сейчас. Сейчас вы можете потерять деньги, напорочить или получить отказ сотню раз за день — и нормально это перенести.

С помощью сознательной экстернализации и выявления своих самых худших страхов вы понимаете, что на самом деле просто слишком остро реагируете на происходящее. Зачастую вы обнаруживаете, что боялись чего-то, что в действительности не имеет большого значения. Даже если что-то пойдет не так, все равно это не будет так плохо, как вы себе надумали. Поняв, что смерть вам не грозит, вы сможете сделать намного больше, чем осмеливались ранее.

Представив свой сценарий Судного дня, вы начнете делать все, чтобы избежать самого плохого варианта. Если вы начинаете свое дело, первым делом определите все риски и составьте план по их устранению. Вместо того чтобы быть жертвой собственных страхов, используйте их конструктивно.

Создайте собственный сценарий Судного дня — и вы заставите свои остро реагирующие на все мозги работать на вас, а не против вас.

Чрезмерное самоуважение

Я не ошибался с 1961 года, когда думал, что совершил ошибку.

Боб Хадсон, политик

Каждый вечер любители шоу устраиваются перед экранами телевизоров, чтобы послушать, как отвратительно поют участники American Idol.

Самое захватывающее в этом зрелище — отнюдь не поголовное отсутствие слуха, а то, что многие из тех, кто пришел на прослушивание, действительно считают, что они талантливые певцы. Контраст поразителен: как они могут так ошибаться в том, что настолько очевидно?

Чрезмерное самоуважение — это естественное стремление переоценивать собственные способности, особенно если хоть небольшой опыт в этом вопросе все же имеется. У такого оптимизма, безусловно, есть свои преимущества: он увеличивает вероятность того, что мы попробуем что-то новое. Ярким примером является неожиданный успех новичка в каком-нибудь деле — он просто не понимает, насколько рискованной и труднодостижимой является его цель.

Стив Возняк, основавший компанию Apple Computer вместе со Стивом Джобсом, создал первый в мире персональный компьютер. Вот как он рассказывал об этом: «Я никогда не делал ничего подобного — не создавал компьютер, не основывал компании и понятия не имел о том, что делал. Но я собирался сделать это и поэтому сделал». Возняк не слишком задумывался, что именно он делает, но считал, что это ему по силам, — и в итоге получил великолепный результат.

К сожалению, подобная естественная уверенность имеет свою цену — возможный болезненный самообман.

Чрезмерное самоуважение приобретает еще более выпуклые формы, если у вас нет никакого опыта в том или ином вопросе. Чем более некомпетентен человек, тем меньше он осознает свою некомпетентность. Чем больше он знает, тем правильнее оценивает свои способности и, следовательно, сильнее в них сомневается до тех пор, пока на практике не убедится, что действительно ими обладает.

Согласно Дэвиду Даннингу и Джастину Круджеру из Корнелльского университета, известное высказывание Чарльза Дарвина «невежество чаще рождает уверенность, нежели знание» следует понимать буквально. Они объясняют это так:

1. Некомпетентный человек обычно переоценивает уровень своих навыков.
2. Некомпетентный человек не признает навыки, имеющиеся у других людей.
3. Некомпетентный человек не может оценить свою неадекватность.
4. Если ему помочь улучшить свои навыки, он сможет увидеть и

понять свои предыдущие ошибки.

«Подсознательно некомпетентные» люди не догадываются о том, что они некомпетентны: их знания настолько малы, что они не в состоянии это понять. Именно поэтому все парикмахеры и таксисты — эксперты в экономике и международной политике.

Узнав что-то новое, вы становитесь «сознательно некомпетентными», то есть начинаете понимать, что не знаете того, что делаете. Большинство людей теряют уверенность в своих способностях именно из-за того, что адекватно оценивают уровень своих умений и навыков.

Опыт, знания и практика помогут вам развить в себе «сознательную компетентность» — состояние, в котором вы понимаете, что делаете. Став сознательно компетентными, вы снова обретаете уверенность — осознаёте пределы своих знаний и можете точно оценить свои способности.

Немного скромности тут, конечно, не повредит. Самонадеянность иногда вызывает чувство превосходства, но оно очень рискованно: вполне возможно, что вы обнаружите себя в плачевной ситуации. Скромность не позволит вам возомнить себя всезнайкой, ведь потом неминуемо наступит болезненное осознание собственной непраоты.

Чрезмерное самоуважение — вещь коварная и может посетить любого (не думайте, что именно вы обладаете в этом смысле повышенной устойчивостью), поэтому так важно иметь рядом человека, которому вы доверяете и который сможет без обиняков указать на совершенную ошибку. Одна из самых типичных ловушек, в которую может вовлечь чрезмерное самоуважение, — это оценка срока завершения той или иной работы. Самонадеянность — основная причина ошибок планирования. Приняв решение написать эту книгу, я думал, что на это уйдет около полугода, — но я никогда раньше не писал книг, так что на самом деле понятия не имел, сколько на это нужно времени. Несколько моих более опытных друзей сказали, что, скорее всего, на это уйдет год, и я очень рад, что прислушался к их мнению: они оказались правы.

Все мы склонны преувеличивать свои способности. Поэтому так важно, чтобы в вашем окружении было как можно меньше людей, которые всегда и во всем будут с вами соглашаться. Такие люди бесполезны, поскольку не смогут удержать вас от ошибки.

Развивайте отношения с теми, кто не боится сказать вам, что вы принимаете сомнительное решение или идете по неправильному пути,

— это настоящие друзья.

Предвзятость подтверждения

Нас ведет к беде не незнание, а ошибочное чувство, что мы знаем «наверняка».

Марк Твен

Как ни парадоксально, но один из самых лучших способов выяснить, правы вы или нет, — это найти информацию, которая докажет, что вы неправы.

Предвзятость подтверждения — это общая тенденция обращать внимание на то, что поддерживает ваши умозаключения, и не замечать то, что им противоречит. Нам неприятно будет узнать, что принятое нами решение оказалось неправильным, поэтому мы склонны фильтровать информацию.

Чем сильнее наше убеждение или вера, тем охотнее мы игнорируем источники информации, которые ставят под сомнение создавшееся положение дел. Именно поэтому политики-консерваторы не читают новостей своих соперников-либералов и наоборот: они и так знают, что не совпадают со своими оппонентами во взглядах, зачем утруждаться? К сожалению, ситуация, когда ни одна из сторон не обращает внимания на то, что может противоречить ее суждениям, нередко оборачивается кризисом.

Лучший способ противодействовать предвзятости подтверждения — это намеренно искать источники информации, которые ставят под сомнение вашу нынешнюю гипотезу или веру В какой-то момент мы с Келси решили стать вегетарианцами — это был наш сознательный выбор в плане собственного здоровья, отношения к животным и всей планете. И это мироощущение мешало нам воспринимать информацию, которая ему противоречила.

В конечном счете мы изменили свое мнение. Прочитав книгу The Vegetarian Myth («Миф о вегетарианстве») Лиры Кейт, мы обнаружили, что вегетарианство совсем не так полезно или безвредно для окружающей среды, как мы думали. Из книги Protein Power («Сила белка») Майкла и Мэри Идзов мы узнали о том, как наш организм переваривает еду и как функционируют петли обратной связи в системе метаболизма. В результате мы поняли, что возникшие у нас проблемы со здоровьем (низкий уровень энергии, замедленное пищеварение и т. д.) как раз и явились последствием такой диеты.

Обе книги дали нам доказательства, которые противоречили нашему первоначальному суждению, — и мы его изменили. Мы много

узнали как об особенностях питания, так и о том, насколько важно обращать внимание на противоположные суждения.

Конечно, нелегко собственноручно искать свидетельства своего заблуждения, ведь ошибаться никто не любит. Но, найдя в себе силы отнестись к таким суждениям непредвзято, вы в конце концов либо поймете свою ошибку, либо получите подтверждение своему мнению.

Искать противоречащую вашим идеям информацию неприятно, но полезно в любом случае: даже если окончательное решение принято, изменить его никогда не поздно.

Склонность к запоздалым суждениям

Завершайте каждый день и примите его. Все сделали всё, что смогли. Без сомнения, допустили кое-какие грубые ошибки, нелепости. Забудьте их как можно скорее. Завтра будет новый день; начните его хорошо, спокойно, воспрянув духом, не обремененным прошлой чепухой.

Ральф Эмерсон, эссеист и поэт

Как вы себя чувствуете, поняв, что совершили ошибку?

Склонность к запоздалым суждениям — это естественное стремление надавать себе оплеух за то, что «должен был знать». Потерял работу — «должен был знать, что все к этому идет». Цена на акции, которые вы купили, упала на 80 % за одну ночь — «должен был продать их». Пытался продать какой-то продукт и никто его не купил — «должен был знать, что ничего не получится».

Чепуха. Любое принимаемое вами решение основано на неполной информации — наш мозг использует интерпретацию, чтобы восполнить пробелы. А поскольку вы не всезнайка, у вас всегда будет больше информации при оценке результатов своих действий, чем во время фактического принятия решения.

В результате вы чувствуете себя глупо, если все получается не так, как вы ожидали. Важно понимать, что это чувство иррационально: ваши решения основывались на оптимальной доступной информации, которая у вас была на тот момент, и вы ничего не можете сделать теперь, чтобы изменить их.

Не переживайте о вещах, которые вы «должны были знать» или «должны были сделать». Вы не можете изменить прошлое: оно за пределами вашего локуса контроля. Поэтому нет смысла тратить силы на самобичевание, задаваясь вопросами: «А что было бы, если...» Склонность к запоздалым суждениям становится разрушительной, если вы судите себя или других за незнание непостижимого.

Как говорится в пословице, «задним умом все крепки». Взгляните на свои прошлые ошибки с конструктивной точки зрения и сосредоточьте свою энергию на том, что можете сделать прямо сейчас, чтобы двигаться в правильном направлении.

Продуктивная загрузка

При отсутствии контроля работа будет постепенно переходить к самому компетентному человеку, пока он в ней не утонет.

Чарльз Бойл, сотрудник отдела по связям с Конгрессом Национального управления по аэронавтике и исследованию космического пространства (NASA)

Заниматься чем-то намного лучше, чем сидеть без дела, но делать слишком много — значит не делать ничего.

Продуктивная загрузка — понятие, которое объясняет, что происходит с вами, когда у вас слишком много задач. С определенного момента производительность начинает снижаться по мере нарастания дел.

Представьте, что вы жонглируете кеглями. Если вы умеете это делать, то с тремя-четырьмя кеглями справитесь без труда. Но чем больше будет кеглей, тем больше вероятность того, что вы совершите ошибку и все их уроните.

Если вы хотите работать эффективно, то должны устанавливать определенные границы. Вы не сможете делать сотни дел одновременно: это может закончиться провалом, некачественной работой и истощением ваших физических и моральных сил. Помните о законе Паркинсона: если вы не определите время для конкретной задачи, она займет все имеющееся время. Если вы не поставите границ, работа заберет вашу энергию, и все закончится переутомлением.

Установка границ чревата последствиями, к которым надо быть готовыми. Если ваш начальник ждет, что вы будете работать двадцать часов в день семь дней в неделю, то ваше заявление о том, что ваш рабочий день имеет четкие границы, может стоить вам работы. Понятно, что «пахать» в таком режиме — абсолютно нереально, но если вы не готовы к возможной потере работы, то не сможете установить необходимые границы.

Для того чтобы справляться со всеми задачами, вы обязательно должны иметь запас свободного времени. Многие компании считают, что перерывы в работе неэффективны и расточительны: сотрудники должны быть постоянно заняты. К сожалению, эта позиция не учитывает тот факт, что при возникновении каких-то новых проблем у

сотрудников, чей день расписан по минутам, просто не хватит времени на их решение.

Вы не можете все время выкладываться на 110 % — используйте четыре метода завершения, чтобы убрать, отсрочить или передать другому человеку не слишком важную работу. Сохранив немного энергии, вы сможете справиться с самыми важными задачами.

Энергетические циклы

Бывают дни, когда мы думаем эффективно, а бывают и такие, когда мы не должны думать вообще.

Дэниэл Коэн, детский писатель

Проблема «управления рабочим временем» заключается в том, что время... не нуждается в управлении. Независимо от того, что вы будете делать, оно все равно пройдет.

Все системы управления временем негласно подразумевают, что каждый час взаимозаменяем, то есть эквивалентен любому другому. Это абсолютно неверное допущение: люди, может быть, и созданы равными, но часы — совершенно определенно нет.

В течение дня уровень вашей энергии то повышается, то понижается. Организм живет в соответствии с определенными естественными ритмами, которые я называю энергетическими циклами. Большинство людей знают о двадцатичетырехчасовом суточном ритме, который будит вас по утрам и отправляет в кровать по вечерам. Менее известен другой, девяностоминутный ультрадианный ритм, описанный в книге «Жизнь на полной мощности» Джима Лоэра и Тони Шварца[\[52\]](#).

Ультрадианный ритм влияет на физические функции организма. Когда ваша энергия на подъеме, вы можете сосредоточиться и сделать очень многое. Когда же вы находитесь на спаде, то все, чего хотят ваш мозг и тело, — это отдохнуть и восстановиться. Такие колебания энергии в течение дня абсолютно нормальны, но мы часто ведем себя так, как будто спады — это проблема, которую нужно срочно решить.

В настоящее время очень модно пытаться «взломать» этот цикл, чтобы делать больше, а отдыхать меньше. В некоторых компаниях считается, что 8-12 часов без перерыва — нормальный рабочий день. Мы пытаемся заставить наши мозги «шевелиться» большими дозами сахара и кофеина. Некоторые люди даже злоупотребляют лекарствами или запрещенными препаратами.

Но, как и любые другие биологические организмы, люди должны отдыхать и восстанавливаться. Отдых — это не признак лени или слабости, а одна из основных потребностей человека. Только соблюдая

свой естественный энергетический цикл, вы сможете эффективно работать в течение длительного периода времени.

Используя следующие четыре способа, вы сможете помочь собственному организму, вместо того чтобы мешать ему.

52 Лоэр Дж., Шварц Т. Жизнь на полной мощности. Управление энергией — ключ к высокой эффективности, здоровью и счастьем. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.

1. Изучите свой энергетический алгоритм. Записывайте в блокнот или календарь, сколько у вас энергии в разное время в течение дня, а также что вы едите и пьете. За несколько дней вы сможете определить цикл энергетических подъемов и спадов, на основании которых следует планировать свою работу.

2. Максимально используйте пики цикла. Когда ваша энергия находится на подъеме, вы можете сделать намного больше — планируйте свой день в соответствии с этим принципом. Если вы занимаетесь творческой работой, выделите на нее 3–4 часа во время энергетического подъема. Если вы проводите много встреч, также старайтесь организовать их во время пика.

3. Отдыхайте. Когда ваша энергия находится на спаде, лучше всего отдохнуть, а не пытаться преодолеть усталость. Отдых и восстановление — это обязательные условия нормальной работы организма. Если вы не отдохнете сейчас, организм все равно заставит вас сделать это позже. Только в этом случае вам придется намного дольше восстанавливаться, а иногда длительная работа без перерыва может вообще закончиться болезнью. Во время энергетического спада погуляйте, займитесь медитацией или вздремните. В это время вы восстановите свою энергию и сможете эффективно работать в течение всего следующего цикла.

4. Спите достаточное количество часов. Длительное отсутствие сна приводит к увеличению энергетического спада, а это плохо сказывается на вашей работе. Чтобы не забывать ложиться вовремя, заводите будильник за час до момента отхода ко сну.

Когда он прозвонит, выключите компьютер и/или телевизор, сделайте свои вечерние дела, заварите чашку слабого чая и почитайте книгу. Когда ваше внимание начнет рассеиваться — время ложиться спать.

Живите в соответствии со своими энергетическими циклами — и эффективность увеличится в разы. Плодотворно работайте, когда ваша энергия на подъеме, и отдыхайте, когда она на спаде. Это позволит вам

достичь отличных результатов.

Стресс и восстановление

Только те, кто рискует зайти слишком далеко, способны выяснить, как далеко они могут зайти.

Томас Элиот, поэт и драматург

Во время последнего семестра в колледже (как раз тогда я создал программу «Сам себе MBA») я обнаружил свой предел прочности.

Я взял двадцать два зачетных часа по трем предметам: информационные системы для бизнеса, недвижимость и философия. По каждой дисциплине после финального экзамена предстояло еще сдать дополнительный проект. При этом два предмета соответствовали уровню бакалавра, и для зачета нужно было написать курсовую работу на двадцать с лишним страниц на довольно сложную тему.

Последние две недели перед сдачей стали для меня кошмаром. Мой бензобак был абсолютно пуст: я давно не спал, невероятно устал и был весь на нервах. Я все сдал вовремя, но работа в таком режиме сделала свое черное дело: для полного восстановления мне потребовалось несколько недель.

И хотя это было крайне неприятно, я рад, что нашел свой предел прочности. И вот почему: теперь я знаю, какую нагрузку я в состоянии выдержать, а какая будет уже чрезмерной. Я знаю, как мой мозг и тело реагируют на стресс, и по определенным признакам могу понять, что пора остановиться.

В результате я поддерживаю свою производительность на 90 %, и этого достаточно, чтобы сделать всю работу, но не выдохнуться при этом. Я пишу, консультирую и занимаюсь интересными проектами одновременно. Я соблюдаю принцип стресса и восстановления и стараюсь не брать на себя слишком много. Зная свой предел прочности, я могу регулировать собственную нагрузку.

Вы не узнаете, на что способны, пока не попробуете расширить границы своих возможностей. Если вы будете разумно экспериментировать с различными ситуациями, избегая тех, которые могут нанести непоправимый ущерб вашему здоровью или жизни, то многое узнаете о себе и собственных способностях. Вы поймете, работа над какими проектами больше всего вам подходит и когда стоит остановиться.

При этом следует принять во внимание и то, что человеческий организм — это не машина, постоянно работающая на максимальной мощности. Вы не способны построить Рим за день, а затем еще и

Великую Китайскую стену как небольшую побочную задачу. Если вы воспринимаете эффективность именно таким образом, все ваши проекты будут заканчиваться провалами.

Вы не машина: идеальная производительность человека не имеет ничего общего с производительностью робота. Чтобы эффективно работать, людям нужны покой, отдых, сон и развлечения. Отсутствие или недостаток этого может серьезно сказаться на вашей работоспособности.

Отдыхайте и восстанавливайте силы без всяких сожалений — и ваша жизнь станет более приятной и плодотворной.

Тестирование

Открытия совершаются теми, кто не следует инструкциям, уходит в сторону, пробует то, что никто до них не пробовал.

Фрэнк Тайгер, политический карикатурист и обозреватель

Лучше всего я пишу рано утром после 8-часового сна. Проснувшись, я выпиваю две чашки эспresso с ложкой меда, съедаю три яйца всмятку с соусом и зажигаю синюю светодиодную лампу, которая напоминает утренний солнечный свет. Подкрепившись и взбодрившись, я сажусь за компьютер, отключаюсь от Интернета и начинаю писать. Если меня не отвлекают, я могу писать в течение шести часов без перерыва.

Я пишу каждый день, поскольку этот вид деятельности имеет для меня огромное значение. Я протестировал много разных подходов и вариантов и выяснил, что по утрам мне работается лучше всего, — и это стало моей привычкой.

Теперь так будет всегда? Вряд ли — вполне вероятно, что я найду лучший вариант. Я никогда не прекращаю экспериментировать.

Тестирование — это проба чего-то нового; применение научного метода и итерационных циклов к вашей собственной жизни. По моему опыту, самые счастливые и работоспособные люди всегда берутся за что-то новое. Ваша жизнь никогда не изменится к лучшему, если вы не попробуете то, чего вы раньше никогда не делали. Не обязательно делать что-то сложное. Все, что нужно, — это выбрать определенную сферу своей жизни, сосредоточиться на ней и попытаться действовать нестандартно. Вы можете проводить тестирование случайным образом либо проверить на себе способ, который сработал для других. С помощью экстернализации своих результатов (например, их записи в блокнот) вы всегда сможете вспомнить, что вы уже пробовали, что сработало, а что нет.

Вот простая схема, которая поможет вам правильно распланировать и отслеживать свои эксперименты.

— Наблюдения. Что, по вашему мнению, нужно улучшить в вашей жизни или работе?

— Знания. Какие знания вы вынесли из прошлых экспериментов, имеющих отношение к вашим наблюдениям?

— Гипотезы. Какие ситуации или факторы могли стать причиной ваших наблюдений и что они могут к ним добавить?

— Тесты. Что вы попробуете или измените, чтобы улучшить сложившуюся ситуацию? Какие гипотезы тестирует этот эксперимент?

— Результаты. Что происходит после каждого теста? Он подтверждает или опровергает гипотезу?

Ниже вы найдете несколько вопросов, которые помогут вам определить, что именно стоит тестировать.

— Сколько часов сна вам нужно в день, чтобы чувствовать себя отдохнувшим и бодрым?

— Какие продукты дают вам больше энергии? Какие продукты заставляют вас чувствовать себя нездоровым или сонным?

— В какое время суток вы работаете наиболее эффективно? Есть ли какие-то закономерности в вашей продуктивности?

— Когда к вам приходят блестящие идеи? Что вы делаете в этом случае?

— От чего вы больше всего страдаете или испытываете стресс? Когда вы начинаете волноваться и почему?

Как только вы найдете шаблон в одной из этих сфер, пора начать эксперимент. Сознательно измените свой подход к ней и экстернализируйте результаты. Если вы считаете, что изменение было полезным, — продолжайте, если нет — остановитесь и попробуйте что-то другое.

Постоянно действуя по-новому, вы улучшаете свою жизнь, узнаете, что для вас хорошо, а что плохо. Со временем вы обнаружите шаблоны — те, что делают вашу жизнь лучше, и те, что следовало бы оставить в стороне. Результаты ваших экспериментов накапливаются, пока не приводят к результатам, к которым вы стремились.

Никогда не знаешь, на что способен, пока не попробуешь.

Неизведанность

Сколько горя мы бы избежали, если бы знали, как передавать через поколения не только деньги и научные знания, но и эмоциональный опыт.

Ален де Боттон, философ и эссеист

Любить идею что-то делать / кем-то быть и любить действительно что-то делать / кем-то быть — совсем не одно и то же. Легко любить идею быть президентом компании, входящей в список Fortune 50. Намного труднее смириться с нагрузкой, ответственностью и давлением, которые приходят вместе с этой должностью.

Легко любить идею быть менеджером, но очень сложно полюбить требования высокого начальства, сюрпризы в отчетах и необходимость защищать свою сферу влияния в политическом окружении.

Легко любить идею иметь юридическую степень или степень MBA одного из самых старых и уважаемых университетов. Намного сложнее полюбить шестизначный долг и вытекающую из него необходимость напряженно работать по 120 часов в неделю, чтобы оправдать такие вложения.

Легко любить идею работать на самого себя. Сложнее полюбить тот факт, что 100 % вашего дохода зависит от ваших собственных усилий и что, напортачив, вы же и будете отвечать за последствия.

Легко любить идею получить миллионы долларов у венчурных капиталистов. Труднее полюбить тот факт, что вы теряете контроль над проектом, в который вложили всю свою жизнь.

Легко любить идею быть писателем. Сложнее полюбить одиночество, неуверенность в себе и долгие часы непрерывной работы, необходимые для достижения успеха.

Легко любить идею быть знаменитостью. Намного сложнее полюбить пристальное внимание к себе, отсутствие частной жизни и постоянный страх, что люди могут вас забыть.

Из-за неизведанности многие вещи кажутся привлекательнее, чем они есть на самом деле. К счастью, существует легкий способ снять розовые очки: поговорите с человеком, который уже является тем, кем вы хотите стать.

Скажите ему: «Я действительно преклоняюсь перед тем, что вы делаете, но думаю, у вашей работы есть свои плюсы и минусы. Можете ли о них рассказать? Теперь, когда у вас уже есть опыт в этом деле, скажите, стоит ли оно потраченных усилий?»

Заняв всего несколько минут, эта беседа снабдит вас бесценной информацией, как позитивной, так и негативной.

Ни одна работа, проект или должность не безупречны — всё имеет те или иные преимущества при выборе. Изучите их заранее — и вы сможете рассмотреть все варианты, не идеализируя их, выбрать один и

понять, действительно ли это то, что вы хотите сделать. Такое знание бесценно.

Локус контроля

Дай мне терпение принять то, что я не в силах изменить.

Дай мне силы изменить то, что возможно.

И дай мне мудрость научиться отличать первое от второго.

Молитва о спокойствии

Неважно, насколько сильно вы хотите получить эту работу: после окончания собеседования от вас уже ничего не зависит. Вы сделали все, что могли.

Неважно, насколько пристально вы следите за фондовым рынком: вы никак не заставите акции определенной компании вырасти в цене.

Неважно, насколько вы хотите удержать ценного сотрудника или близкого друга (подругу): вы ничего не сможете сделать, если они захотят уйти.

Понимание своего локуса контроля — это осознание того, что есть вещи, которые вы можете контролировать, а есть вещи, которые выходят за пределы вашего влияния. Стремление контролировать неконтролируемое ведет к постоянному расстройству и разочарованию.

Мы не можем влиять на все, что с нами происходит. Стихийные бедствия — прекрасный этому пример: вы не в силах противостоять торнадо или землетрясению, которые могут разрушить ваш дом. Неприятно об этом думать, но в нашей среде существует огромное количество вещей, которые мы не способны контролировать. Это основополагающий принцип жизни, и мы не можем его изменить.

Вместо того чтобы пытаться превратить результаты, которые вы не контролируете, в цели и расстраиваться от того, что ничего не получается, сосредоточьтесь на самих действиях. Одной из причин, почему диеты сводят людей с ума, является стремление этих людей контролировать результат — вес, который на самом деле находится вне зоны их контроля. Если вы сосредоточитесь на действиях — правильном питании, физических нагрузках и поддержании здорового образа жизни, — ваш вес снизится сам по себе.

Волноваться о вещах, которые от вас не зависят, — пустая трата времени и энергии. Однажды я сделал очень мудрую вещь — прекратил обращать внимание на новости. 99,9 % информации, которую вы получаете из газет или телевизора, — абсолютно за пределами вашего локуса контроля. Вместо того чтобы бесполезно волноваться по поводу того, «куда катится мир», я игнорирую новости и трачу свое время на то,

что действительно может сделать мой мир лучше.

Чем быстрее вы отделите вещи, которые можете контролировать, от тех, что находятся за пределами вашего влияния, тем счастливее и продуктивнее будет ваша жизнь. Уделяйте больше внимания тому, чтобы сделать свою жизнь идеальной, — и со временем у вас это получится.

Привязанность

Если ты хочешь сделать кого-то богатым, нужно не прибавлять ему денег, а убавлять его желания.

Эпикур, древнегреческий философ

Представьте, что вы поднимаетесь на Эверест и вот-вот достигнете своей цели. И вдруг на гору внезапно обрушивается ураган. Видимость — ноль, температура падает. Условия настолько плохие, что вы рискуете сорваться или замерзнуть до смерти, если продолжите подъем.

Значит ли это, что вы потерпели неудачу?

Мы принимаем близко к сердцу, если что-то находящееся за пределами нашего локуса контроля перечеркивает наши цели. Если вы продолжите восхождение сегодня, то, скорее всего, погибнете. Намного лучше изменить свои планы и подняться на гору в другой день.

Чем сильнее ваша привязанность к одной идее или плану, тем меньше ваша гибкость и шансы найти лучшее решение. Конечно, нужно придерживаться своих целей, но только до определенной степени. Заикливаясь на образах в своей голове, вы не сможете приспособиться ко всем перипетиям.

Чтобы принять какую-то идею, нужно применить к себе принцип невозместимых расходов. Представьте, что вы потеряли миллионы долларов на фондовом рынке, — ужасная ситуация. Вы можете ругать жадных банкиров, коррумпированных политиков, сетовать на несправедливость мироустройства — деньги все равно не вернуть. Жалуясь на собственное незнание и недальновидность, вы никак не измените сложившуюся ситуацию.

В этом случае нужно принять тот факт, что ваша идея или план больше не выполним и бесполезен. Чем меньше вы привязаны к своим планам, целям, статусу и положению, тем легче сможете реагировать на неизбежные изменения или непредвиденные обстоятельства.

Если вы неожиданно потеряли работу, излишняя привязанность к вашей бывшей должности будет мешать вам полноценно жить. Лучше сосредоточьтесь на том, что принесет вам больше дохода.

Чем легче вы будете принимать события, которые уже произошли, и

чем больше будете работать над тем, что может сделать вашу жизнь лучше, — тем счастливее станете.

Личное развитие

Если человек облегчает свой кошелек в пользу ума, то никто не отнимет у него ум. Инвестиции в знание всегда приносят наилучший доход.

Бенджамин Франклин

В каждом успешном бизнесе некоторое количество ресурсов тратится на новые технологии. Ведущие компании по всему миру уделяют научно-исследовательской работе первостепенное значение. Каждый год они тратят миллионы (а то и миллиарды) долларов на исследования и экспериментируют с новыми технологиями и процессами, пытаясь увеличить свои возможности.

Эта сфера имеет громадный потенциал: компании, которые уделяют ей достаточно внимания, часто открывают новые продукты или делают важные усовершенствования. Если они так могут, то и вы сможете.

Что будет, если вы станете откладывать несколько сотен долларов в месяц на личное развитие? Используя методы, описанные в книге «Я научу вас быть богатым» [\[53\]](#) Рамита Сети, вы сможете быстро и легко научиться автоматически откладывать определенную долю своего ежемесячного дохода на счет, предназначенный для личного развития. Вы сможете спокойно тратить эти деньги на книги, курсы, различное оборудование или конференции — на все, что улучшит ваши навыки и способности.

Гуру личных финансов могут не согласиться со мной, но я считаю, что полноценный бюджет на личное развитие важнее постоянного увеличения сбережений. Я только за то, чтобы иметь достаточную сумму на запланированные серьезные траты и экстренные случаи, но на одних сбережениях далеко не уедешь.

Инвестиции в ваши способности могут одновременно обогатить вашу жизнь и открыть двери к дополнительным источникам дохода. Новые навыки создают новые возможности, а новые возможности часто превращаются в деньги. Ваша способность экономить ограничена, а способность зарабатывать — нет.

Что изменится, если вы будете выделять хотя бы 5 % из своего ежемесячного дохода на личное развитие и эксперименты, при условии что ваш доход останется таким же?

Используйте любой совет по экономии денег, который вы можете найти в хорошей книге или блоге по личным финансам, для того чтобы

пополнять свой счет личного развития. Я рекомендую книгу Your Money or Your Life («Кошелек или жизнь») Вики Робин и Джо До53 Рамит С. Я научу вас быть богатым. Киев: Workman Publishing Company, 2009. Прим. ред.

мингеса, а также порталы Get Rich Slowly (getrichslowly.org) и The Simple Dollar (thesimpledollar.com). Творчески подойдя к планированию бюджета, вы сможете создать свою личную научно-исследовательскую лабораторию.

Мышление, ориентированное на рост

Интеллектуальное недовольство — главная движущая сила цивилизации.

Юджин Дебс, профсоюзный лидер

Существует два основных способа воспринимать окружающий мир — два типа мышления, которые определяют вашу реакцию на события.

Первый тип мышления основан на том, что ваши навыки и способности неизменны. Если вы пробуете что-то и у вас не получается, значит это «не ваше» и никогда им не будет. Ваши навыки и способности остаются неизменными с рождения.

Имея такое мышление и столкнувшись с какой-то проблемой, вы, скорее всего, остановитесь: очевидно, что вы не сможете ее решить, так зачем суетиться?

Второй тип мышления основан на гибкости ваших навыков и способностей. Если вы пробуете что-то и у вас ничего не получается, значит вы недостаточно старались: нужно попробовать еще раз, и все получится. В этом случае навыки и способности подобны мускулам: чем больше нагрузки, тем крепче они становятся.

С мышлением, ориентированным на рост, столкнувшись с трудностями, вы, скорее всего, продолжите движение: вы еще не в состоянии решить проблему, но ваши навыки и способности постоянно улучшаются.

Эти два типа мышления обуславливают то, как вы воспринимаете окружающий мир. В книге Mindset: The New Psychology of Success («Образ мыслей. Психология успеха») доктор Кэрол Двек называет их «застывший» и «ориентированный на развитие». Если у вас «застывший» образ мышления, проблемы становятся непреодолимыми препятствиями: вы попытались, не смогли и впредь не будете больше пробовать. Если ваше мышление «ориентировано на рост», то проблемы — это просто помехи, которые можно отбросить, если приложить достаточно усилий.

От того, какой тип мышления вы выберете, зависит, насколько

успешным вы в конце концов станете. Помните, что у вас нет никаких «существенных недостатков»: при желании вы в состоянии научиться чему угодно. Это, конечно, может потребовать много усилий и времени, но они обязательно принесут свои плоды.

Представьте, что ваш разум — это мышца, и постоянно разрабатывайте ее.

Даже самый незаурядный объект внимания становится со временем скучным. Человеческое внимание подпитывается новой информацией. Обращайте внимание клиентов на новые факты — и они будут вас внимательно слушать.

Глава 9

Работа с другими

Оставьте мне мои фабрики, но отнимите у меня людей — и скоро цеха зарастут травой. Заберите мои предприятия, но оставьте мне людей — и скоро у нас будут новые фабрики, гораздо лучшие прежних.

Эндрю Карнеги, промышленник XIX века

Работа с людьми — это серьезная часть бизнеса и всей нашей жизни. Вы не сможете ее избежать, даже если очень захотите. Клиенты, сотрудники, подрядчики и партнеры — все это личности с уникальной мотивацией и индивидуальными желаниями. Тому, кто хочет добиться успеха, стоит научиться взаимодействовать с другими людьми.

В этой главе мы обсудим, каким образом выстраивать эффективные отношения с нужными вам персонами, как завоевать их уважение и доверие. Вы поймете, в чем состоят ограничения и ловушки группового взаимодействия, овладеете искусством общения и даже сможете выступать в этом процессе в роли лидера.

Власть

Сила всепобеждающая, но ее победы недолговечны. Почти все мужчины могут преодолеть невзгоды, но, если вы хотите проверить характер человека, дайте ему власть.

Авраам Линкольн, шестнадцатый президент США

Все человеческие связи основаны на власти — способности оказывать влияние на других людей. У нас нет доступа к внутренним процессам, которые заставляют человека вести себя тем или иным образом. Все, что мы, в сущности, можем, — это так или иначе пытаться побудить людей делать то, что мы предлагаем.

Основных инструментов у власти два: влияние или принуждение.

Влияние — это способность побудить другого человека захотеть сделать то, что вы предлагаете. Принуждение — это способность заставить другого человека исполнять ваши команды.

Пример влияния — обращение к сотруднику с просьбой сделать чуть больше, чем от него требуется, из чувства лояльности или вследствие его высокого профессионализма. Пример принуждения — начальник, заставляющий подчиненных работать в выходные под угрозой увольнения. И в том и в другом случае действия сотрудника могут быть одинаковыми, однако ощущения от работы будут совершенно различными.

В целом влияние — более эффективный метод, чем принуждение. Подавляющее большинство людей обычно противостоят давлению, оказываемому вопреки их воле или побуждениям, поэтому постоянное использование силы для достижения целей — неудачная стратегия. Попытки постоянно играть в сурового начальника приведут лишь к тому, что вас начнут ненавидеть — в итоге либо найдут способ устраниваться от работы, либо при первой же возможности покинут компанию. Влияние выглядит более надежным методом: люди захотят сделать то, что вы просите, — и вы получите искомый результат без давления и угроз.

Нравится вам это или нет, но власть необходима практически всегда, когда вы хотите чего-то добиться.

В книге «48 законов власти»[\[54\]](#) Роберт Грин утверждает, что люди не могут не вступать в отношения друг с другом, что неминуемо приводит к возникновению власти.

Власть — это нейтральный инструмент, который может использоваться и во зло, и во благо. Власть — это способность достичь желаемого с помощью усилий других людей. Чем больше у вас власти, тем больше вы можете сделать. Таким образом, нет ничего морально уродливого в сознательном стремлении к ее усилению — при условии, что вы уважаете права других людей. Чем больше власти вы имеете, тем большего способны достичь, однако с большой властью приходит и большая ответственность.

Взаимодействие внутри достаточно крупной группы людей неминуемо приобретает политические черты — и это присуще власти как явлению. Если у вас нет внятного плана, значит вашими действиями будет руководить кто-то другой. Отказываясь предпринять усилия и двинуться в выгодном для себя направлении, вы тем самым наделяете властью других людей, у которых есть планы. Откажитесь от мысли о

значении власти — и вы увидите, насколько быстро исчезнет любое ваше влияние. Един54 Грин Р. 48 законов власти. М.: Рипол Классик, 2010. Прим. ред.

ственный способ выиграть — это решиться и вступить в игру.

Лучший способ повысить степень своей власти — это работать над ростом своего влияния и репутации. Чем больше людей знает о ваших способностях и чем лучше ваша репутация, тем больше у вас окажется власти.

Сравнительные преимущества

Будь всегда оригинальной версией самого себя, а не копией кого-то еще.

Джуди Гарланд, актриса и певица

Прежде всего вам необходимо ответить на вопрос: «А зачем вообще работать с людьми?» Если вы не можете их контролировать и заставить делать то, что вам нужно, к чему тратить силы?

Ответом на этот вопрос служит теория сравнительных преимуществ — концепция, возникшая во «мрачных глубинах» экономической теории. Так называемый закон сравнительных преимуществ был описан Давидом Риккардо в 1817 году в работе под названием «О принципах политической экономии и налогообложения». В ней автор рассуждал о том, что лучше для экономики страны — быть самодостаточной и производить все самостоятельно или специализироваться на производстве определенных товаров с последующим обменом с другими странами?

На примере Португалии и Великобритании Риккардо рассчитал, что, хотя обе страны в состоянии производить сукно и вино, Великобритания лучше и с меньшими затратами сделает первое, а Португалия — второе. Вместо того чтобы тратить время и деньги на производство не самого хорошего продукта, Португалия и Великобритания могли бы с пользой для себя специализироваться на том, что удастся им лучше всего, а затем наладить обмен друг с другом.

Сравнительные преимущества означают, что человеку целесообразнее сконцентрироваться на своих сильных сторонах, чем пытаться улучшить слабые. В книгах «Сначала нарушьте все правила»[\[55\]](#) Маркуса Бакингема и Курта Коффмана и Strengths Finder 2.0 («Поиск сильных сторон 2.0») Тома Рата рассказывается о результатах комплексного исследования человеческой производительности, проведенного Институтом Гэллага. Оказывается, что теория сравнительных преимуществ в равной степени применима и к целым

странам, и к отдельным личностям: компании достигают больших результатов, если их сотрудники концентрируются на том, что получается у них лучше всего, и при этом сотрудничают друг с другом. Управление на базе сравнительных преимуществ можно также назвать «менеджментом на основе сильных черт».

Теория сравнительных преимуществ четко объясняет, почему зачастую имеет смысл работать с подрядчиками или внештатными специалистами вместо того, чтобы попытаться сделать все самостоятельно. Если вы хотите построить дом, то вам, скорее всего, имеет смысл нанять профессионалов, привычных к проектам такого рода. По55 Бакингом М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому. М.: Альпина Паблишер, 2011. Прим. ред.

пытка строить самостоятельно займет у вас кучу времени, а результат может оказаться весьма скромным.

Теория сравнительных преимуществ также позволяет понять, почему разнообразные по составу команды всегда переигрывают однородные. Наличие специалистов с различными навыками и опытом — крайне важный актив, повышающий способность команды мгновенно принаравливаться к любым обстоятельствам. Одинаковый опыт людей с гораздо большей вероятностью приведет к застою или ошибочным действиям.

Обычно гибкость и уровень знаний сотрудника растут со временем благодаря укреплению уверенности в собственных силах, однако чрезмерная уверенность неконструктивна. Я активный сторонник самообразования и самостоятельного изучения многих вещей, однако доведенный до крайности постулат «сделай сам» способен принести больше вреда, чем пользы. Работа в команде поможет быстрее достичь своих целей и значительно повысить качество конечного результата. Даже Генри Торо[56] раз в год покидал Уолден, чтобы сделать покупки в городе.

Основное преимущество самообразования при командной работе состоит в том, что вы представляете себе суть того или иного навыка. Нет проблем с тем, чтобы нанять программистов со всего мира через сайты Elance.com или oDesk.com, но, если вы никогда сами не занимались программированием, вам будет сложно понять, хорошо ли они делают свое дело. Изучите основы програм56 Великий американский писатель и мыслитель XIX века, проповедовавший идеи возврата к природе и проживший несколько лет в хижине на берегу

Уолденского озера, самостоятельно обеспечивая себя всем необходимым для жизни. Прим. ред.

мирования: помимо прочего, это поможет вам находить хороших специалистов — потенциальных коллег и партнеров.

Говоря бессмертными словами Джона Донна: «Нет человека, что был бы сам по себе, как остров». Сконцентрируйтесь на том, что вы умеете делать хорошо, и кооперируйтесь с другими людьми при решении остальных задач.

Коммуникационные издержки

Если бы вам было нужно определить одним словом причину, по которой человечество не достигло и никогда не достигнет своего полного потенциала, то это слово «соборания».

Дейв Барри, комик

Совершенно понятно, почему бригады хирургов, воинские подразделения и спортивные команды обычно состоят из небольшого количества участников, сконцентрированных на достижении одной цели: слишком много времени, потраченного на коммуникацию и координацию, может свести к нулю всю эффективность работы.

Коммуникационные издержки — это доля времени, которое вы тратите на общение с членами своей команды вместо производительной работы. Коммуникация необходима для того, чтобы все члены команды находились «на одной и той же волне». Чем больше членов в вашей команде, тем больше приходится общаться с ними для координации действий.

По мере повышения числа людей, с которыми вы работаете, растет и величина коммуникационных издержек — в конечном счете может дойти до того, что каждый член команды будет вынужден тратить на коммуникацию с группой до 100 % своего времени. После прохождения определенного порога появление каждого нового лица в группе снижает общую эффективность работы (все больше и больше времени тратится на коммуникации).

Крупные компании обычно неповоротливы именно потому, что страдают от коммуникационных издержек. У руководителя группы из 5–8 человек по крайней мере 80 % работы связано с организацией эффективной коммуникации с ними. Цели, планы и идеи не имеют никакого смысла, если все вовлеченные в работу люди не понимают их достаточно хорошо для того, чтобы предпринимать конкретные действия.

Я сталкивался с этой проблемой каждый день во время работы в

P&G — один из моих главных проектов состоял в создании корпоративной стратегии измерения определенных маркетинговых мероприятий. Так как проект носил глобальный характер, перед тем как действовать, я был обязан ознакомить со своими рекомендациями множество сотрудников.

Вполне понятно, что у каждого, вовлеченного в процесс, имелись свои предложения. Мы постоянно спорили о различных подходах, а кое-кто даже хотел получить признание за свои якобы уникальные идеи, не вложив при этом в проект ни сил, ни времени. Я провел три месяца в попытках свести все предложения воедино. Естественно, мне никак не удавалось приступить к реальной работе — 99 % моего времени составляли обсуждения. Вот какой степени могут достичь коммуникационные издержки.

Доктор Майкл Сатклифф из Кембриджского университета классифицировал «8 симптомов бюрократического срыва»¹, возникающих у команд, страдающих от коммуникационных издержек.

1. Невидимое решение: никто не знает, как и где принимаются решения; процесс их принятия не выглядит прозрачным.

2. Незавершенные дела: одновременно запускается слишком много проектов, однако до конца доводятся единицы.

3. Координационный паралич: ни одно действие не происходит без координации с другими подразделениями.

4. Ничего нового: в компании отсутствуют радикальные идеи, изобретения или творческое мышление. Наблюдается общее отсутствие инициативы.

5. Псевдопроблемы: незначительные вопросы раздуваются до размера глобальных проблем.

6. Борющийся центр: центр сражается за обеспечение последовательности и контроль с местными/региональными подразделениями.

7. Негативные сроки: сроки завершения работы становятся более важными, чем ее качество.

8. Доминирование входящей информации: люди реагируют на входящую информацию, то есть задания со стороны, а сами инициативу не проявляют.

Если какие-либо из описанных выше симптомов кажутся вам знакомыми, значит ваша команда, по всей видимости, страдает от чрезмерных коммуникационных издержек.

Решение этой проблемы достаточно очевидно, но при этом сложно

в исполнении: вам необходимо сократить свою команду, насколько это возможно. Самое главное (и одновременно самое болезненное) — расстаться с лишними людьми. Исключение их из команды экономит время и повысит результативность.

В исследованиях по вопросу эффективной командной работы обычно рекомендуется ограничивать численность команды 5–8 членами. В книге «Человеческий фактор»[\[57\]](#) проектные менеджеры Том Демарко и Тимоти Листер убеждают, что команда должна быть «элитарной и ювелирно подобранной». Небольшие группы обычно оказываются более работоспособными, чем крупные, за счет снижения коммуникационных издержек. Как только размер группы превышает восемь человек, каждый новый участник команды требует инвестиций в коммуникацию, превышающих его возможный полезный вклад.

Важность

Самым фундаментальным принципом человеческой натуры является страстное желание получить признание своей ценности.

Уильям Джеймс, врач, один из пионеров психологии

57 Демарко Т., Листер Т. Человеческий фактор. Успешные проекты и команды.

М.: Символ-Плюс, 2009. Прим. ред.

Каждый из нас имеет фундаментальную потребность в ощущении собственной важности. Это проявляется в общении с клиентами, сотрудниками, знакомыми или друзьями.

Заставьте человека почувствовать себя маленьким или ненужным — и вы моментально превратитесь в его злейшего врага. А как вы сами ощущаете себя, общаясь с тем, кто постоянно отвлекается от беседы, чтобы проверить свою электронную почту или ответить на телефонный звонок?

Чем сильнее вы проявляете интерес к другим людям, тем более важными они себя чувствуют. Когда хитрый менеджер в автомобильном салоне задает вам вопрос «как дела?», вы понимаете, что его вопрос не связан с искренней заинтересованностью. Он просто делает все, чтобы продать машину. Но люди хотят чувствовать себя важными даже тогда, когда ничего у вас не покупают.

К счастью, здесь нет ничего особенно сложного. Все, что вам нужно, — это любопытство и активное присутствие. Крайне важно не рассеиваться — сосредоточивать свое внимание на собеседниках, слушать их, выражать заинтересованность, задавая им вопросы. Такое поведение в наши дни встречается настолько редко, что сразу же

запоминается.

Искренняя заинтересованность в других людях способна привести к долгосрочным связям. Чем более важными почувствуют себя клиенты в ваших глазах, тем сильнее вы им понравитесь и тем охотнее они будут уделять вам время.

Безопасность

Компанией невозможно управлять с помощью страха, потому что единственный способ избегать страха — это избегать критики, а лучший способ избегать критики — это не делать ровным счетом ничего.

Стив Росс, бывший глава компании Time Warner

«Это самая глупая вещь, которую мне только доводилось слышать! Ты вообще думаешь, прежде чем открывать рот?» Приходилось ли вам слышать такие слова? Мне — да, и неоднократно.

К сожалению, подобный тип взаимодействия встречается повсеместно. В книге «Прыгни выше головы!»[\[58\]](#) признанный авторитет в области коучинга руководителей Маршалл Голдсмит поясняет, что менеджеры высокого уровня достаточно часто подспудно (а иногда и осознанно) принижают своих коллег и подчиненных, чтобы выглядеть на их фоне умнее или важнее. Однако подобные действия приводят лишь к прекращению эффективной коммуникации.

Эффективная коммуникация возможна тогда, когда обе стороны чувствуют себя в безопасности. Как только люди начинают ощущать себя неважными или испытывают угрозу со стороны, они «закрываются», то есть прекращают коммуникацию. Угрожающая сторона может про58 Голдсмит М. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. М.: Олимп-Бизнес, 2009. Прим. ред.

должать с ними общаться, но они «выключаются» из беседы, как эмоционально, так и рационально.

Единственный способ предотвратить возникновение такого замыкания состоит в том, чтобы помочь собеседнику понять, что с вами можно вести себя открыто и честно. Помимо потребности чувствовать себя важными, у людей имеется и потребность чувствовать себя в безопасности, когда они делятся с вами вещами, которые сами считают значительными. Как только вы начинаете оценивать собеседников, осуждать их или смотреть свысока, они «закрываются».

В книге «Ключевые переговоры»[\[59\]](#), где рассказывается о поддержании чувства безопасности при обсуждении важных вопросов с коллегами или членами семьи, авторы Керри Паттерсон, Джозеф Гренпи,

Рон Макмиллан и Эл Свитцер рекомендуют использовать модель STATE для выстраивания коммуникации, не провоцирующей гнев или стремление закрыться.

1. Делитесь фактами (Share your facts). Факты менее противоречивы, более убедительны и менее оскорбительны, чем умозаключения, поэтому начинайте общение с них.

2. Расскажите свою историю (Tell your story). Объясните ситуацию со своей точки зрения, стараясь избегать оскорблений или осуждения, приводящих к росту обеспокоенности собеседника.

59 Паттерсон К., Гренни Дж., Макмиллан Р. Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. Прим. ред.

3. Узнайте мнение собеседника (Ask for others' paths). Поинтересуйтесь, как видит ситуацию ваш собеседник, в чем состоят его намерения или желания.

4. Не говорите «раз и навсегда» (Talk tentatively). Избегайте категоричных заключений и ультиматумов.

5. Стимулируйте тестирование (Encourage testing). Выступайте с предложениями, просите собеседника поделиться своими идеями. Обсуждайте с ним вопрос до тех пор, пока не выработаете эффективного и удовлетворяющего обе стороны плана действий.

У всех людей разная степень чувствительности. Но понимание того, что ваши слова и действия могут по-разному интерпретироваться разными людьми, — это половина дела. Если вы хотите продуктивно общаться с человеком и достигать нужных результатов, знайте, что обе стороны должны чувствовать себя в безопасности. Лучший способ — избегать оценок и помогать собеседнику почувствовать собственную важность. В этом вам могут помочь такие книги, как «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»[\[60\]](#) Дейла Карнеги и «Эмоциональный интеллект»[\[61\]](#) Дэниела Гоулмана.

Золотая тройка

Глупец может критиковать, осуждать и высказывать 60 Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск: Попурри, 2009. Прим. ред.

61 Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. М.: АСТ: АСТ Москва: Хранитель, 2010. Прим. ред.

недовольство. И большинство глупцов так и делает.

Дейл Карнеги, автор книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»

Итак, мы знаем, что у людей имеется фундаментальная потребность в ощущении собственной важности и безопасности. Но чем этот факт поможет нам с практической точки зрения?

Золотая тройка — это мое личное резюме из книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», состоящее из трех слов. Если вы хотите, чтобы вас окружали люди, ощущающие свою важность и чувствующие себя в безопасности, используйте в отношении них три правила: признательность, вежливость и уважение.

Признательность означает, что вы выражаете свою благодарность другим за то, что они делают для вас, пусть даже их действия несовершенны. Представьте себе, что вы разрабатываете новый продукт и ваш ведущий дизайнер демонстрирует вам эскизы. Вы можете сказать ему: «Все не так — переделайте!» — и это точно заставит его почувствовать себя неважным, а обстановку — опасной. Вместо этого выразите ему признательность: «Спасибо. Мне понятно, что вы много работали над эскизами, и я благодарен вам за это. Но я не уверен, что мы пока достигли того, что нам нужно. Вот несколько идей, которые могут помочь...» В сущности, вы говорите то же самое, но совершенно иным тоном.

Вежливость говорит сама за себя и не требует пояснений. Как-то раз я услышал такое определение вежливости: «принятие небольших неудобств ради других людей», и это определение кажется мне очень верным. Открыть дверь для другого человека — невеликое неудобство, однако этот поступок способен оказать значительное влияние на то, как вас будут воспринимать окружающие.

Уважение — это признание статуса другого человека. Вне зависимости от того, в каких отношениях вы находитесь с собеседником, уважение по отношению к человеку критически необходимо в случаях, когда вы хотите, чтобы он чувствовал себя важным, а атмосферу общения — безопасной. Это никак не связано с его социальным положением.

Крайне важно применять золотую тройку при взаимодействии со всеми людьми, а не только с теми, в ком вы заинтересованы. Если вам доводилось общаться с человеком, вежливым по отношению к вам, но грубым с персоналом, вы понимаете, что я имею в виду. Грубое отношение к другим людям служит четким сигналом о том, что собеседнику нельзя доверять.

Если вы возьмете себе за правило относиться к людям с признательностью, вежливостью и уважением во всех ситуациях, то они будут чувствовать себя в вашем присутствии значительными и успокоенными.

Причина

Цивилизация движется вперед путем увеличения числа операций, которые мы можем осуществлять, не раздумывая над ними.

Альфред Уайтхед, математик и философ

Есть одна интересная особенность, связанная с тем, как просить о чем-то других людей. Если вы объясняете им причину, по которой обращаетесь к ним с просьбой, шансы на их отклик значительно повышаются. В книге «Психология влияния»[\[62\]](#) доктор Роберт Чалдини описал гениальный эксперимент, наглядно демонстрирующий этот принцип.

В 1970-х годах Эллен Лангер, психолог из Гарвардского университета, изучала, что же заставляет людей откликаться на просьбу. Эксперименты проводились около постоянно занятого копировального аппарата в университете.

Студенты подходили к людям, ожидавшим своей очереди у ксерокса, и разными способами добивались того, чтобы их пропустили вперед. Прямая просьба получала отклик примерно в 60 % случаев, однако Лангер обнаружила, что просьба с указанием причины приводила к положительному эффекту в 95 % случаев. Эта техника работала даже тогда, когда озвученная причина была достаточно странной: аргумент типа «потому что мне НЕОБХОДИМО сделать копии» работал ничуть не хуже, чем мольба «потому что я опаздываю на занятия!» или «потому что я страшно тороплюсь!» Судя по всему, нужный результат достигался благодаря выражению «потому что» — его было достаточно, чтобы пройти вне очереди.

Люди предрасположены выяснять причины происходящего. Они охотнее откликнутся на вашу просьбу, если 62 Чалдини Р. Психология влияния. СПб.: Питер, 2009. Прим. ред.

вы объясните, почему с ней обращаетесь. И для этого подойдет любая причина.

Намерения командира

Никогда не говорите людям, как делать ту или иную вещь. Скажите им, что следует делать, — и они удивят вас своей изобретательностью.

Генерал Джордж Паттон

Почти все люди терпеть не могут, когда им детально расписывают, как именно следует решать поставленную задачу «Микроменеджмент» — это кошмар любого работника: если вы компетентны и профессиональны, то нет ничего хуже, чем ситуация, когда кто-то другой раскладывает по полочкам вашу работу.

Микроменеджмент не просто раздражает — он крайне

неэффективен. Детальное перечисление каждой мелочи не только лишает людей чувства собственной важности, что мешает результатам. Никакой набор инструкций, даже самых детальных, не предусмотрит все возможные варианты развития событий. Когда происходит (причем неминуемо) что-то непредвиденное, микроменеджмент с треском проваливается.

Любой руководитель, занимающийся микроменеджментом, неминуемо окажется по уши в заботах. Следует помнить, что люди не способны к масштабированию. Чем больше сотрудников в компании, тем больше должен сделать руководитель, чтобы все работало как надо. Микроменеджмент напрягает, когда у вас десятки сотрудников. Но если их сотни, он превращается в кошмар.

Гораздо лучшим методом поручения другим той или иной задачи является так называемое намерение командира: каждый раз, давая задание человеку, объясняйте ему, почему оно должно быть выполнено. Чем лучше сотрудник понимает цель, стоящую за вашими действиями, тем лучше он сможет отреагировать в случае изменения ситуации.

Понятие «намерение командира» действительно появилось в условиях военных действий. Если бы военачальник отдавал своим подчиненным детальные приказы о том, как именно следует захватывать тот или иной объект, то им пришлось бы возвращаться к нему за новыми приказами при любом изменении обстановки. Согласитесь, не самый эффективный метод на поле боя... Если же начальник делится с подчиненным общими стратегическими соображениями, а также поясняет, почему захват определенного холма важен для общей победы, подчиненный сможет использовать свои знания о цели и текущие оперативные данные для того, чтобы действовать в зависимости от обстановки.

Намерение командира позволяет снижать коммуникационные издержки. Рассказывая о намерениях, связанных с определенным планом, лидер делает постоянное общение менее важным для успеха всей команды.

Рассказывая о намерениях, связанных с вашими планами, вы даете людям возможность действовать самостоятельно и шанс справиться со всеми непредвиденными изменениями.

Апатия постороннего

Ответственность связана с действиями конкретного человека. Если за одно и то же решение отвечают два человека, это значит, что ответственности не несет никто.

Глин Холтон, консультант по управлению инвестиционными рисками

В детстве я был бойскаутом. Обычно скаутов учат оказывать первую помощь при несчастных случаях.

Помимо специальных навыков, я вынес из этого обучения две полезные идеи:

1) всегда делать шаг вперед и брать на себя личную ответственность, пока тебя не сменят более опытные профессионалы;

2) всегда отдавать прямые команды или обращаться с прямыми просьбами к одному конкретному человеку в конкретный момент времени.

Предположим, вы заняты покупками в магазине и человеку рядом с вами вдруг становится плохо. Если вы крикнете: «Эй, кто-нибудь, позвоните в скорую помощь!» — скорее всего, этого никто не сделает; когда много людей вокруг, каждый из них предположит: «Наверное, кто-нибудь уже позвонил». Гораздо эффективнее выделить в толпе одного человека, установить с ним зрительный контакт и очень четко сказать: «ВЫ — ЗВОНИТЕ В СКОРУЮ ПОМОЩЬ!» Будьте уверены: человек сразу же это сделает.

Апатия постороннего представляет собой обратную связь между количеством людей, способных совершить какое-то действие, и количеством людей, действительно его совершающих. Чем больше людей находится в толпе, тем меньшую ответственность испытывает в этой ситуации каждый ее участник.

Убийство в 1964 году Китти Дженовезе и инцидент, случившийся в 2009 году с Петру Бырлэдяну[\[63\]](#), — это наполненные драматизмом и известные многим примеры апатии постороннего. В обоих случаях жертвы были атакованы на глазах большого количества свидетелей, однако никто не пришел им на помощь. И если в случае с Дженовезе относительно количества свидетелей есть определенные разногласия, то в случае с Бырлэдяну все было заснято на видео. Пока Бырлэдяну в метро истекал кровью от огнестрельного ранения, большинство людей, видевших, что именно происходит, просто проходили мимо.

Именно апатия постороннего поясняет низкую эффективность работы комитетов. Если вам доводилось работать с группой людей, не имеющих власти друг над другом, то вы знаете, о чем я говорю. До тех пор пока один человек не сделает шаг вперед и не возьмет на себя личную ответственность за происходящее, комитет может годами обсуждать те или иные возможные действия, нисколько не стремясь к их

осуществлению. Каж63 Кэтрин Сьюзан Дженовезе — американка итальянского происхождения, проживавшая в Нью-Йорке. Ее имя вошло в историю (и в учебники социальной психологии) в связи с печальным событием: убийца забил ее до смерти на глазах нескольких свидетелей, ни один из которых не посчитал нужным вмешаться. Подобное явление получило название «синдром Дженовезе». Петру Бырлэдяну случайно оказался на улице в момент перестрелки, вспыхнувшей между представителями двух мафиозных групп. Получив ранение, он попытался найти убежище на станции метро, но прямо на входе в нее потерял сознание. Его жена отчаянно кричала о помощи, но испуганные люди пытались поскорее покинуть вестибюль. Некоторые снимали происходящее на мобильные телефоны. Помощь прибыла лишь через полчаса, хотя ближайшая больница находилась от места трагедии буквально в двух шагах. Прим. ред.

дый член комитета предполагает, что над решением задачи работает кто-то другой.

Лучший способ избежать апатии постороннего в области управления проектами состоит в том, чтобы убедиться, что у каждой задачи есть один ответственный за реализацию, а также четкие сроки выполнения. До тех пор пока каждый член команды не поймет, за что он отвечает и когда именно задание должно быть выполнено, дело не сдвинется с мертвой точки.

Всегда поручайте выполнение задачи единственному ответственному лицу и четко определяйте сроки. Только в этом случае люди будут отвечать за своевременное выполнение задания.

Ошибки планирования

Закон Хофштадтера: любое дело всегда длится дольше, чем ожидается, даже если учесть закон Хофштадтера.

Даглас Хофштадтер, ученый-когнитивист, лауреат Пулитцеровской премии за книгу «Гедель, Эшер, Бах. Эта бесконечная гирлянда»

Люди последовательно и постоянно допускают ошибки при планировании. Как ни печально, но любой план, пусть даже созданный самым умным и опытным руководителем или менеджером проекта, будет до ужаса ошибочным.

Как отмечают Джейсон Фрайд и Дэвид Хенссон в своей книге Rework[64], «планирование — это гадание». Причина, по которой большинству оно так плохо удается, заключается в том, что мы не всеведущи: непредвиденные события или обстоятельства могут оказать огромное влияние даже на самые детальные планы. Создавая планы, мы

делаем предположения и используем интерпретацию для заполнения белых пятен, при этом умело пряча неприятную для нас реальность за официальным языком и красиво нарисованными графиками.

Люди склонны постоянно недооценивать время, затрачиваемое на работу. Чем сложнее проект, тем больше связей в нем имеется. А чем больше связей, тем больше вероятность, что что-то когда-то пойдет не так.

Мы естественным образом склонны представлять себе сценарий, согласно которому все будет, как говорится, путем, и в результате обычно недооцениваем вероятность наступления негативных событий, способных спутать все карты. Крайне редко можно встретить план, в котором есть строчка: «Менеджер проекта заболевает мононуклеозом — прекращение работы на месяц».

В большинстве планов значительно недооценивают наличие и величину запаса ресурсов, необходимых для их точного выполнения. Если вы отвечаете за реализацию сложного проекта, вполне допустимо включать в него несколько месяцев запаса: неожиданные задержки, болезни, отпуска и множество других непредвиденных событий вполне могут привести к тому, что вам потребуется больше времени, чем ожидалось.

64 Фрайд Дж., Хенссон Д. Rework. Бизнес без предрассудков. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.

Проблема, однако, состоит в том, что обеспечить себе запас удастся редко — порой это считается неприемлемым. Если вы показываете своему руководителю, клиенту или партнеру план, в котором указаны три месяца резервного времени, то, скорее всего, вам скажут: «Это недопустимо — нужно сделать все быстрее». Время вашего запаса вычеркивается, и план не выполняется в срок.

Неточность планов отнюдь не означает, что планированием вообще не стоит заниматься. Планы полезны не потому, что, составляя их, вы начинаете лучше понимать требования, зависимости и риски. Говоря бессмертными словами Дуайта Эйзенхауэра: «Никакая битва никогда не выигрывалась по плану, но битву невозможно выиграть без плана... Планы бесполезны, однако планирование бесценно».

Используйте планы, но не пытайтесь от них зависеть: если вы работаете максимально быстро и эффективно, то проект будет завершен при первой же возможности.

Рекомендации

Самый короткий путь к богатству — объяснить людям, что в их

интересах помочь вам сделать состояние.

Жан де Лабрюйер, эссеист и моралист XVII века

Представьте, что у вас сломался автомобиль. К кому вы обратитесь за помощью — к механику, другу ваших друзей, или к неизвестной компании из телефонного справочника?

При наличии выбора люди всегда предпочитают взаимодействовать с теми, кого они знают и к кому испытывают приятные чувства. Рекомендации упрощают процесс принятия решения в случае, когда вам приходится работать с незнакомыми ранее людьми.

Причина, по которой вы, скорее всего, обратитесь к механику, которого рекомендовал ваш друг, связана с тем, что вы знаете и уважаете своего друга, а он, в свою очередь, знает и уважает этого механика. Рекомендация позволяет перенести на третье лицо ощущение знакомства и расположения: вместо того чтобы рисковать и идти навстречу неизвестности, вы обращаетесь к другу.

«Холодный обзвон» чаще всего не работает так, как надо, потому что участники разговора не знают друг друга. Помните: наше подсознание склонно относиться к незнакомым людям и ситуациям как к угрозе, а это активизирует нашу природную защиту. Если собеседник уже знаком с вами и относится к вам с уважением, вам будет куда проще убедить его в том, чтобы он сделал то, что нужно вам.

Связь может усиливаться даже благодаря довольно неясной общности. Стоит кому-то упомянуть, что он родом из ваших мест, или учился в том же институте, или знает кого-то из ваших друзей, вы автоматически начинаете относиться к нему с большей симпатией — хотя эти связи могут быть совсем незначительными.

В прошлом году, когда Келси продавала свадебные платья на Манхэттене, более 70 клиентов пришло к ней по рекомендации. Если вы планируете потратить не менее 10 тысяч долларов на дизайнерское платье, то наверняка захотите работать с теми, кого знаете и уважаете, — а предыдущим клиентам Келси действительно нравилось с ней работать. Еще до прихода в салон большинство потенциальных клиентов моей жены знали и уважали ее — в результате она смогла продать рекордное количество платьев.

Чем больше людей знает вас, уважает и доверяет вам — тем лучше. Рекомендации — это лучший способ расширить вашу сеть личных связей.

Кланы

Кричать во время боя: «Умрите, ничтожества!» куда приятнее, чем:

«Умрите, люди, которые могли бы быть такими же, как я, но выросли в другой среде!»

Элиезер Юдковски, исследователь искусственного интеллекта и основатель сайта lesswrong.com

В 1954 году 22 мальчика в возрасте 12 лет были выбраны для посещения летнего лагеря Робберс-Кейв в Оклахоме. У этого лагеря была одна особенность: на самом деле он представлял собой полигон для психологического эксперимента, проводившегося Музафером и Кэролайн Шерифами.

Каждый из подростков отбирался по критериям максимальной схожести с остальной группой: психологи проверяли, чтобы у них был сопоставимый уровень IQ, социальное происхождение и условия развития. Перед началом эксперимента 22 ребенка были разделены на две группы, которые поселились в разных концах лагеря. Изначально ни одна из групп не знала о существовании другой.

Авторы эксперимента планировали, что, узнав о существовании друг друга, группы постепенно смогут объединиться между собой. Лагерем руководили профессиональные психологи, им помогали аспиранты, которые внимательно следили за развитием событий.

И вот что случилось: группы узнали о существовании друг друга раньше, чем планировалось, после чего между ними немедленно начались стычки. Обнаружив в своем лагере «чужаков», и те и другие сразу же приступили к подготовке обороны.

Человечеству свойственно формировать четко определенные группы, называемые кланами. Четкое разделение на группы помогает участникам выявлять «своих» и «чужих». Одна группа мальчиков назвалась «Орлами», а вторая — «Гремучими змеями». «Орлы» воспринимали себя как хороших ребят и настоящих героев, в то же время считая «Гремучих змей» неудачниками и бунтарями.

С удивительной скоростью мелкие пакости, такие как кражи знамени, привели к нападениям на враждебный лагерь и групповым дракам. Спортивные противостояния превратились в настоящие побоища. Исследователи, беспокоившиеся за безопасность детей, начали искать способы прекращения конфликта.

Психологи предложили мальчикам выполнить ряд заданий, требовавших совместного участия, — решить проблему с нехваткой воды, выбором кинофильма для вечернего просмотра, с доставкой в лагерь продуктов из сломавшегося на дороге грузовика. Только когда дети почувствовали себя частью одной и той же более крупной группы,

конфликты начали понемногу затихать.

Для людей характерно формировать кланы — иными словами, мы автоматически попадаем под влияние тех, кто нас окружает. Осознание себя как части группы и понимание отличий от других групп — это инстинкт, объясняющий множество непрекращающихся войн и конфликтов, о которых каждый день рассказывают в новостях.

Вспомните о спортивных фанатах. Состав команд, имена тренеров и даже цвета униформы меняются так часто, что порой сложно понять, за что именно болеют любители футбола. Может показаться, что их личная жизнь никак не зависит от того, выиграет или проиграет команда. Но на самом деле это совсем не так: если команда выигрывает, ее фанаты тоже чувствуют себя победителями.

По той же самой причине возникает противостояние между фанатскими группировками. Я вырос в Северном Огайо, спортивные команды которого конкурируют с соседним Мичиганом. В разгар спортивного сезона люди из Мичигана представляются жителям Огайо чуть ли не исчадиями ада. Со стороны ситуация кажется достаточно глупой: ребята из студенческих команд бегают по полю и пинают мячик, в то время как сотни тысяч людей безумствуют на стадионе и у своих телевизоров. В какой-то момент противостояние команде противника заменяет им всю остальную жизнь.

Группы естественным образом формируются вокруг решения важных вопросов или участия в важных событиях. Не разобравшись в этой групповой динамике, вы рискуете попасть под ее влияние.

Конвергенция и дивергенция

Личность всегда борется за то, чтобы не быть раздавленной племенем. В такой борьбе вам часто бывает одиноко и иногда страшно. Но эта цена совсем не высока за привилегию владеть самим собой.

Фридрих Ницше

С течением времени вы начинаете приобретать все больше сходства с людьми, с которыми проводите время. Этот процесс называется конвергенцией.

В бизнесе такое явление часто именуют «корпоративной культурой» — имеется в виду, что работающие в компании люди приобретают сходные характеристики, манеру поведения и философию.

Конвергенция также означает, что группа начинает самостоятельно управлять своей деятельностью. Нормы группы чем-то напоминают силы гравитации: если какой-то бунтарь принимается их нарушать, то группа начинает давить на него с тем, чтобы привести в прежнее

состояние. Как гласит поговорка, «высокую травинку скашивают первой».

Если вам когда-либо доводилось работать в коллективе с трудоголиками, то вы знаете, какую силу может иметь конвергенция. Если большинство сотрудников считает нормальным приходить на работу в 6 часов утра и уходить в 22:30, вам будет сложно выдерживать официальный рабочий график, ведь нарушение норм — это социальный сигнал, свидетельствующий о том, что вы не принадлежите к группе. У одного моего клиента из крупного медицинского научно-исследовательского института часто возникают конфликты с коллегами, которым кажется, что он «отлынивает от работы». Он уходит из офиса в 17:00, а не в 19:30, как остальные, но при этом успевает закончить все дела и достигает хороших результатов. Никто не хочет признать, что он просто работает «с умом». Его ранний уход воспринимается окружающими чуть ли не как предательство. Ситуация печальная, но достаточно типичная.

Дивергенция представляет собой явление, при котором группа с течением времени начинает все меньше напоминать другие группы. Дивергенция поясняет, почему у нью-йоркских знаменитостей так изменчива мода. В определенных социальных кругах то или иное платье сигнализирует об определенном статусе или уровне богатства. Когда новейшая мода превращается в цель для более широкой аудитории и та начинает имитировать стиль богатых, мода начинает меняться. Такая постоянная дивергенция позволяет удерживать сигнал о принадлежности к группе.

Группы, в которых вы проводите свое время, автоматически оказывают важное влияние на ваше поведение. По словам покойного Джима Рона, автора аудиокниги *Art of Exceptional Living* («Искусство исключительной жизни»), «вы — нечто среднее между пятью людьми, с которыми проводите больше всего времени». Ценности и поведение людей, с которыми вы ежедневно взаимодействуете, оказывают на вас постоянное давление.

Конвергенция может быть полезной в случаях, если вы сознательно решаете проводить время с людьми, на которых хотели бы походить. Например, если вы мечтаете стать менее стеснительным, то на вашем поведении благотворно скажется общение с социально активными людьми. Конечно, вы не станете раскованным за один день, но постепенно начнете перенимать манеры и нормы людей, с которыми проводите время.

Этот подход работает во всех ситуациях: если вы хотите соблюдать определенную диету, то вам стоит проводить время с людьми, питающимися таким же образом. Вы можете сознательно воспользоваться конвергенцией для того, чтобы изменить свои привычки.

Отказ от общения с группами, которые перестали вам помогать, часто бывает болезненным, но порой это необходимо для вашего роста. Люди, желающие бросить курить или злоупотреблять алкоголем, часто испытывают проблемы из-за того, что их социальное окружение допускает такое поведение. Перерыв на сигарету в три часа дня или посещение бара для курящих после работы может казаться вам важным социальным событием; более того, ваши друзья часто ждут, что вы к ним присоединитесь. Для совершения изменений в своей жизни порой бывает важным покинуть одну группу и присоединиться к другой, способной в большей степени поддержать ваши стремления. Именно поэтому вступления в общества типа Общества анонимных алкоголиков может оказать большую пользу для изменения определенного типа поведения.

Поняв всю силу конвергенции и дивергенции, вы сможете воспользоваться ими в своих интересах. Если ваше социальное окружение не поддерживает ваши цели — смените его.

Социальные сигналы

Главное — не быть скучным и хорошо одеваться, куда бы ты ни шла. Жизнь слишком коротка для обыденности.

Пэрис Хилтон, американская актриса, певица

Часы Rolex показывают точно такое же время, что и дешевые часы марки Timex. Но дело совсем не в этом.

Люди готовы тратить огромные деньги и кучу времени на посыл социальных сигналов. В сумочке от Gucci вы несете свои вещи точно так же, как в обычном рюкзаке, а Porsche 911 позволит добраться из точки А в точку В за то же время, что и Honda Civic (разумеется, при соблюдении скоростных ограничений). Предметы роскоши стоят значительно дороже аналогов с той же функциональностью. Однако функциональность здесь не самое главное. Основной смысл этих предметов состоит в том, чтобы отправить определенный месседж другим людям.

Социальные сигналы представляют собой материальный индикатор тех или иных нематериальных качеств, способных повысить социальный статус человека или определить его принадлежность к

определенной группе. Люди носят спортивные костюмы не потому, что они стильные, — чаще всего они выглядят ужасно с эстетической точки зрения. Они делают это для того, чтобы ассоциироваться с определенной спортивной командой или социальной группой: одежда выступает в качестве четкого знака принадлежности.

Зачастую сигналы почти никак не связаны с реальностью, в которой живет человек. В книге «Мой сосед — миллионер»^[65] Томас Стэнли и Уильям Данко описывают жизнь и привычки людей с капиталом, превышающим миллион долларов. Чаще всего эти миллионеры живут в скромных домах, ездят на подержанных машинах и покупают недорогую одежду. Если хорошенько подумать, в этом имеется немалый смысл: лучший способ создать состояние заключается в том, чтобы зарабатывать много денег и не тратить их без меры.

С другой стороны, люди, желающие подать сигнал о своем благосостоянии, склонны тратить деньги на вещи, которые как раз свидетельствуют о богатстве: большие дома, роскошные автомобили, дизайнерскую одежду и отдых на роскошных курортах. Зачастую такие покупки финансируются за счет наращивания долгов: посмотрев на кредитную историю множества тех, кто производит на вас впечатление богатых, вы увидите, что на самом деле их финансовое положение достаточно шаткое.

Социальные сигналы обладают реальной экономической ценностью, поэтому стоит задуматься над тем, как встроить их в ваше предложение. Чтобы создать правильную систему сигналов, нужно понять, какой цели ты хочешь добиться. Сигналы связаны с основными потребностями людей (приобретать, заводить связи, постигать новое, защищать и чувствовать), то есть они дают понять, что вы состоятельны, привлекательны, умны, вращаетесь в высших кругах, интересны и заслуживаете доверия. Соединив свое предложение с одним из этих ка65 Стэнли Т., Данко У. Мой сосед — миллионер. Минск: Попурри, 2005. Прим. ред.

честв, вы гарантированно повысите его привлекательность.

Используйте социальные сигналы в собственных интересах — и люди обязательно захотят ознакомиться с вашим предложением.

Социальное подтверждение

Если миллионы людей повторяют глупость, она не перестает от этого быть глупостью.

Анатоль Франс, писатель и поэт, лауреат Нобелевской премии

Представьте, что вы стоите на перекрестке в ожидании сигнала

светофора, и вдруг человек рядом с вами, не дожидаясь зеленого света, ступает на «зебру». Скорее всего, вы бессознательно двинетесь вслед за ним, пока ваша сила воли не заставит вас подавить реакцию.

В большинстве случаев действия других людей подтверждают, что определенный тип поведения считается нормальным. В ситуациях неопределенности мы учимся правильно вести себя, наблюдая за другими.

Порой, когда один человек совершает определенное действие, другие воспринимают это как социальный сигнал и начинают действовать тем же образом, создавая социальную петлю обратной связи. Игрушки Pet Rocks, желтые браслеты Live Strong Лэнса Армстронга[66], 66 Фонд Live Strong был создан великим велогонщиком Лэнсом Армстронгом для борьбы с раком (от которого страдал и сам Армстронг) и пропаганды здорового образа жизни. Прим. ред.

«вирусные» видео и пузыри на фондовом рынке обретают свою силу через социальное подтверждение — если на них обращает внимание так много людей, то нам легко прийти к заключению: «В этом что-то есть!»

Эффективную форму социального подтверждения представляют собой отзывы. Они часто используются в бизнесе для увеличения продаж. Именно по этой причине Amazon.com и другие онлайн-ритейлеры активно публикуют истории довольных клиентов. Тем самым они демонстрируют, что онлайн-покупка — вещь безопасная, и убеждают в этом сомневающихся людей.

Лучшие отзывы не обязательно превозносят продукт. Слова «великолепный», «лучший» и «революционный» используются в наше время настолько часто, что к ним стали относиться как к чему-то само собой разумеющемуся. Вследствие этого снижается общий уровень ожиданий от товаров. Самые эффективные отзывы обычно следуют такому формату: «Предложение меня заинтересовало, однако я сохранил к нему достаточно скептическое отношение. Тем не менее я решил купить продукт и остался очень доволен результатом».

Причина сравнительно высокой эффективности этого формата сообщения состоит в том, что большинству из нас свойственны чувства заинтересованности и неопределенности одновременно. Отзывы же других людей формируют у потенциальных клиентов ощущение, что покупать ваш продукт безопасно.

Добавьте своему предложению немного социального подтверждения — и ваши продажи подскочат до небес.

Авторитет

Уважай всех, но не пресмыкайся ни перед кем.

Текумсе, вождь индейского племени илони, живший в XIX веке

В 1970-х годах Sanka (популярный бренд кофе) нанял актера Роберта Янга для продвижения кофе без кофеина. Янг был известен публике по популярному телесериалу Marcus Welby, M. D., в котором он играл доктора Маркуса Уэлби.

Хотя сам Янг не был экспертом в области медицинских эффектов кофеина, публика все равно воспринимала его как авторитетного специалиста — и покупала кофе Sanka. Этот подход сработал настолько хорошо, что Sanka использовала образ «доктора Уэлби» для продвижения своего продукта в течение десятилетий.

Людям свойственно соглашаться с авторитетом. Так происходит уже в детстве: мы попросту не смогли бы выжить, если бы не относились к своим родителям с должным почтением. По мере взросления мы приучаемся уважать и других людей: учителей, полицейских, чиновников. Когда авторитетное лицо просит нас что-то сделать, мы, скорее всего, выполним его просьбу (несмотря на то, что само действие может казаться нам бессмысленным или неприемлемым).

Люди склонны соглашаться с авторитетом, даже если в душе не одобряют его рекомендаций. Так, известный американский специалист в области социальной психологии Стэнли Милгрэм доказал, что большинство будет следовать мнению авторитета даже в случаях, если это мнение неправильно с моральной точки зрения.

Милгрэм провел следующий эксперимент. В одной комнате оказывались участник теста, «ученый» и «испытуемый», которые на самом деле были актерами. Участнику эксперимента сообщалось, что проводится тестирование эффекта «наказание за обучение».

«Обучавшегося» отводили в соседнюю комнату, привязывали к креслу и присоединяли к нему электроды. Участнику теста отводилась роль «учителя»: он должен был задавать ученику вопросы. Если тот отвечал неправильно, «учитель» нажимал на кнопку, и «ученик» получал удар электрическим током. На самом деле никакого тока не было, однако актер кричал, плакал и умолял прекратить пытку. Каждые несколько минут «ученый» приказывал учителю повысить уровень электрического напряжения. Суть эксперимента состояла в том, чтобы понять, насколько долго участники эксперимента будут следовать приказам ученых, прежде чем откажутся от дальнейшего участия.

Результаты оказались крайне удручающими: 80 % участников не

обращали внимания на мольбы ученика и повышали уровень напряжения, причем 65 % повысили напряжение до уровня 450 вольт (на приборной панели было четко указано, что этот уровень приводит к смерти человека). В ходе всего эксперимента участники испытывали большой дискомфорт и неуверенность в правильности своих действий, однако ученые приказывали им продолжать — и они подчинялись.

Образ авторитета обладает уникальной силой и убедительностью. По наущению авторитета люди способны совершать поступки, которые в иных случаях считают предосудительными или неуместными. Именно эта особенность лежит в основе множества скандалов с участием знаменитых и влиятельных людей.

Если вы выступаете в роли авторитета, ваша позиция окажет сильное влияние на то, как с вами взаимодействуют другие люди. Вы можете высказывать лишь свое мнение, однако подчиненные будут интерпретировать его как истину или приказ. В результате они начнут фильтровать передаваемую вам информацию: будут говорить то, что вам приятно слышать, а не то, что вам необходимо знать. Такая фильтрация часто приводит к тому, что авторитеты оказываются «внутри пузыря»: комбинация авторитета и предвзятости подтверждения не позволяет им получить информацию, противоречащую их точке зрения. Как правило, авторитету сложно выбраться из этого тупика, так как он боится утратить чрезмерное самоуважение.

Высокая репутация в определенных областях способна усилить преимущества авторитета. Уважая ваши знания и опыт, люди с большей охотой станут делать то, что вы предлагаете. Иными словами, демонстрация своего опыта и укрепление репутации могут сыграть вам на руку: они повышают степень вашего влияния. Если вы будете сознательно работать над созданием авторитета в своей области, ваше предложение станут принимать с большей охотой.

Обязательство и последовательность

Бездумное следование за другими — удел скорбных умом.

Ральф Эмерсон

Однажды моей жене позвонили представители университета, в котором мы с ней учились, и попросили о пожертвовании, причем сделали это достаточно хитро. Они спросили, готова ли она «пожертвовать деньги университету в будущем». Недолго думая, Келси ответила утвердительно и тут же забыла о звонке.

Вскоре после того как мы переехали из Нью-Йорка в Колорадо, в

нашем почтовом ящике появился составленный по всем официальным правилам «счет» от университета. В нем было написано: «Вы можете оплатить свое обязательство на 150 долларов с помощью чека и отправить его в прилагаемом здесь конверте».

На тот момент у нас было мало денег: мы платили за переезд, покупали машину и мебель, — однако Келси все равно отправила свой чек. В конце концов, она же обещала, правда?

Никто не хочет считаться «клятвопреступником». На протяжении многих веков обязательство считалось важным способом удержания нескольких групп людей вместе. Нарушение обещания часто оказывает негативное влияние на социальный статус и репутацию, поэтому большинство людей прилагают огромные усилия, чтобы действовать последовательно — в соответствии со своим прежним статусом и обещаниями.

Одна из моих любимых историй на эту тему была описана Майклом Мастерсоном². Во время своего путешествия по Индии Мастерсон зашел в магазин купца, торговавшего коврами, — с немалой степенью скептицизма и абсолютно без какого-либо желания сделать покупку.

Купец оказался великолепным продавцом и применил в отношении клиента сразу две стратегии. Чтобы сломать скептицизм Мастерсона, понравиться ему и заслужить его доверие, он стал рассказывать истории (повествование) о прошлых продажах. Он умело использовал принцип обязательства: стоило Мастерсону просто бросить взгляд на какое-либо изделие, купец заставлял своих работников снимать тяжелый ковер со стены для более внимательного изучения. Было件нятно, что работники из кожи вон лезут, чтобы услужить клиенту. Проявив достаточно формальный интерес к некоторым коврам, Мастерсон спровоцировал активные действия, причем сразу нескольких людей.

Время шло, и Мастерсону было все сложнее представить себе, как он выйдет из лавки, не купив ковра, — ведь он фактически отнял у купца немало времени, а кроме того, на удовлетворение его интереса уже работало несколько человек. Следуя правилам хорошего тона, он должен был ответить взаимностью, а не просто сказать «нет».

В конце концов он купил ковер за 8200 долларов и ушел домой счастливым.

Продавцов часто учат пускаться на всякие хитрости, чтобы клиент как можно чаще говорил слово «да». «Просунув ногу в дверную щель», они увеличивают вероятность того, что потенциальный покупатель будет действовать в их интересах.

Вот почему в телемаркетинге или процессе сбора подписей так часто звучат вопросы типа «волнует ли вас вопрос безопасности детей?» или «считаете ли вы необходимым думать о защите окружающей среды?» Большинство людей действительно считают эти вопросы важными, поэтому отвечают автоматически и не задумываясь. Но как только вы признали, что данная проблема для вас важна, взять свои слова обратно на следующем витке разговора будет сложно, так как это войдет в противоречие с вашими предыдущими заявлениями.

Искажение, вызванное стимулированием

Трудно заставить человека понять что-либо, если его заработок обеспечивается непониманием этого.

Эптон Синклер, автор книги «Джунгли», лауреат Пулитцеровской премии

Если вы работаете с агентами по недвижимости или ипотечными брокерами, то знайте: эти люди в первую очередь заинтересованы в том, чтобы убедить вас купить дом. Таким образом, даже если для вас более выгодным вариантом могла бы стать аренда, большинство агентов не скажут вам об этом³.

Искажение, вызванное стимулированием, объясняет, почему люди, в чем-то заинтересованные, будут подталкивать вас в направлении своего интереса. Мы уже немного коснулись этой идеи в разговоре о буферах. Если вы работаете с агентом, получающим комиссионные, то он вряд ли наступит на горло собственной песне и честно скажет вам, что та или иная покупка не в ваших интересах. Как говорят, не спрашивайте парикмахера, пора ли вам стричься.

Стимулы автоматически влияют на действия, от которых зависит вознаграждение того или иного человека. Соответственно, изменение стимулов может привести к изменениям в поведении.

В своей книге Кнаск («Ловкость») Норм Бродски и бóБерлингэм описывают следующий пример. Большинство компаний платят своим менеджерам процент с продаж. Такая система вознаграждения побуждает продавцов заключать как можно больше сделок, при этом они могут быть неприбыльными или противоречащими долгосрочным интересам компании. Изменив систему вознаграждения (фиксированная зарплата и щедрые бонусы, основанные на достижении долгосрочных результатов), Бродски и Берлингэм вынудили продавцов сконцентрироваться на заключении прибыльных сделок.

Иногда стимулы приводят к формированию ненамеренных эффектов второго порядка. Понятие «опциона на акции» появилось

вследствие теории о том, что руководители, заинтересованные в росте курса акций, будут делать все возможное для обеспечения этого роста, что вполне соответствует интересам акционеров. Это справедливо, однако лишь отчасти: реальный интерес таких руководителей состоит в том, чтобы повышать курс акций лишь до того момента, когда они захотят их продать. После продажи своих опционов они перестают беспокоиться о курсе акций — иными словами, реализуют политику, преследующую краткосрочные результаты в ущерб долгосрочной стабильности.

Стимулы — достаточно коварная вещь, потому что они неминуемо взаимодействуют с нашими системами контроля восприятия. К примеру, бонусы или карьерное повышение могут привести к неожиданному результату: сотрудник перестает делать именно то, что позволило ему получить награду.

Это кажется бессмысленным, но подумайте вот о чем: люди занимались определенным делом потому, что хотели получить награду. В момент ее получения они чувствуют внутреннее признание, и у них пропадает стремление заниматься этой работой дальше просто для того, чтобы она дошла до логического завершения.

Стимулы могут быть полезными при правильном применении, но к ним стоит относиться достаточно осторожно. Если стимулы ваших коллег или партнеров не соответствуют вашим интересам, у вас могут возникнуть проблемы.

Модальное искажение

Нам комфортно иметь дело с людьми, которые соглашаются с нами, но растем мы только в общении с теми, кто с нами не согласен.

Фрэнк Кларк, священник, автор статей

Несколько лет назад я ездил в командировку с коллегой. Он очень удивился, когда увидел, что у меня с собой был не чемодан на колесиках, а лишь небольшой рюкзак. Командировка была короткой, поэтому все, что мне требовалось, — это пара сменной одежды, компьютер и книга. Это «все» спокойно поместилось в рюкзак, он не натирал плеч, и я отлично себя чувствовал.

Однако моему коллеге такое решение показалось абсурдным, и он целых десять минут твердил мне: «Чемодан на колесиках гораздо удобнее: ты не тащишь вещи на себе. Тебе всегда следует брать чемодан на колесиках...»

Модальное искажение — это автоматическое предположение, что наша идея или подход — самое лучшее, что только может быть.

Большинству из нас нравится считать, что мы знаем, что делаем, о чем говорим. Однако достаточно часто такие предположения ошибочны.

Что бы мы ни делали, всегда есть другие, более оптимальные способы и идеи. Существует понятие, описываемое аббревиатурой HiPPO, то есть Highest Payment Person's Opinion (мнение человека с самой высокой зарплатой). Это мнение обычно ложится в основу правил и решений при отсутствии альтернативных и очевидно хороших идей. Сам термин HiPPO был предложен Авинашем Каушиком в книге Web Analytics: An Hour a Day («Веб-аналитика. Один час в день»). В книге рассказывается о том, насколько важно выстраивать соответствие между бизнес-предложениями и решениями, с одной стороны, и объективными данными — с другой. При отсутствии объективных данных вы неминуемо будете следовать мнению начальника. Модальное искажение предполагает, что любой руководитель считает свои идеи лучшими, если вы не можете противопоставить его мнению какие-то резонные возражения. При отсутствии объективных данных мнение HiPPO всегда окажется решающим.

Лучший способ избегать модального искажения состоит в том, чтобы на время подавлять свои суждения. Если вы занимаете позицию менеджера или являетесь лидером, порой имеет смысл «пригасить» собственное мнение до тех пор, пока вы тщательно не изучите точки зрения и предложения коллег. В противном случае вы (с большой долей вероятности) упустите из виду значимую информацию. Помните о важности сохранения открытого мышления: это серьезно повысит вашу способность принимать мудрые решения.

Эффект Пигмалиона

Высокие достижения всегда являются следствием высоких ожиданий.

Чарльз Кеттеринг, знаменитый изобретатель, бывший руководитель исследовательского отдела компании General Motors

Люди обычно ориентируются на ожидания со стороны окружающих. Если вы не верите, что ваши коллеги на многое способны, то вряд ли сумеете вдохновить их выложиться по полной. Но стоит вам продемонстрировать, что вы ждете от них чего-то выдающегося, как тут же получите отличные результаты.

Герой древнегреческого мифа Пигмалион был одаренным скульптором. Он создал идеальную женскую статую и влюбился в нее. Отчаянные мольбы Пигмалиона богине любви Афродите вынудили ее оживить эту статую.

Эффект Пигмалиона поясняет, почему все наши ожидания являются, по сути, самосбывающимися пророчествами. Этот эффект был впервые выявлен в ряде исследований, изучавших связи между учителями и студентами. Своей верой в то, что студент «одаренный» и «толковый», учитель побуждал его соответствовать такой оценке. Если же учитель считал, что студент «проблемный» или «глупый», то не оказывал ему поддержки, вследствие чего тот вел себя соответственно.

В книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» Дейл Карнеги рекомендовал «говорить людям о том, что в вашем представлении они способны на большее». Карнеги был мудрым человеком: поверьте в то, что другие способны на многое, — и вы сами станете делать кучу вещей, чтобы удовлетворить собственные ожидания.

Разумеется, эффект Пигмалиона не универсален. Даже лучший в мире специалист не сможет построить копию египетских пирамид за один день. Такие ожидания гарантированно приведут к разочарованию. Ожидание качества и результата — это одно, а ожидание чуда — совсем другое.

Эффект Пигмалиона имеет внутренний парадокс. Высокие ожидания по отношению к людям могут привести и к хорошим результатам, и к разочарованности. Суть эффекта ожидания состоит в том, что наше восприятие качества работы другого человека напрямую зависит от нашего собственного представления. Чем выше наши начальные ожидания, тем лучше будут результаты. Но в то же время растет риск того, что наши изначальные ожидания не сбудутся. Поэтому, если в вашей компании принята формальная система оценки деятельности сотрудников, помните: вы должны оценивать их максимально объективно и с применением количественных показателей.

Ошибка присвоения (атрибуции)

Редко встречается человек, который при взвешивании чужих грехов не помогает себе пальцем.

Байрон Лангефельд, авиатор времен Первой мировой войны

Предположим, вы нанимаете подрядчика для строительства дома. Вы ставите ему четкий срок выполнения работ. Однако в означенное время проект не завершен — вам приходится ждать еще три месяца.

Если вы не преисполнены благородства и человеколюбия, то, скорее всего, решите, что подрядчик непрофессионален, ленив или неопытен. Вы советуете своим друзьям, заинтересованным в строительстве домов, ни в коем случае не связываться с ним, поскольку он не держит

обещаний.

А теперь встаньте на место подрядчика. По первоначальному плану он должен был купить стройматериалы у надежного партнера, однако у того, как назло, сломался грузовик, и поставка была сорвана. Поиск нового поставщика в сжатые сроки — сложное дело. Подрядчик из кожи вон лез, чтобы завершить работу в срок, и в итоге сделал все, что мог: без его усилий сдача объекта отодвинулась бы не на три месяца, а на полгода.

Ошибка присвоения состоит в том, что, когда неудачу терпят другие, мы виним их, а когда ошибка происходит по нашей вине, мы виним обстоятельства. Предположив, что действия подрядчика были связаны с его профессиональными качествами, мы допускаем ошибку: на самом деле он сделал даже больше, чем был должен, с учетом сложившейся ситуации. Однако, не зная реального положения дел, вы обвинили в возникших проблемах именно его.

Избегание ошибки присвоения позволяет вам сохранять хорошие отношения с коллегами и партнерами, с которыми вам приходится сотрудничать. Если человек, с которым вы работаете, постоянно не соответствует вашим ожиданиям или не выполняет договоренностей, то это явная проблема, требующая разрешения. Но в любом случае не советуем вам думать, что люди плохи, до тех пор пока в их поведении не начинает четко просматриваться определенный шаблон. Поняв причину, стоящую за действиями другого человека, вы чаще всего сможете увидеть его поведение в ином свете.

Когда что-то происходит вопреки вашим ожиданиям, попытайтесь выяснить как можно больше нюансов. Скорее всего, окажется, что корни проблемы связаны со стечением обстоятельств, а не с фундаментальной проблемой конкретного человека.

Ориентация на различные варианты

Чтобы сделать мир лучше, не нужно ждать, когда для этого на свет появится идеальный человек.

Джордж Элиот, английская писательница XIX века

Если что-то пошло вразрез с вашими ожиданиями, крайне важно то, каким образом вы попытаетесь справиться с трудностями. Такие ситуации возникают постоянно, поэтому стоит заблаговременно планировать ответные действия.

В случае появления проблемы самое плохое, что вы можете сделать, — это заикнуться на ней. К моменту, когда проблема выплыла наружу, вы уже не можете ее предотвратить: это вне вашего локуса контроля.

Самое принципиальное в этой ситуации — есть ли у вас план по противодействию.

Представьте, что вы подотчетны генеральному директору компании, производящей микроволновые печи. Вы только что получили информацию о том, что несколько ваших изделий взорвалось, в результате чего в домах начался пожар и они сгорели дотла. Как вы думаете, что ответит начальник, если вы придете к нему и скажете: «Босс, у нас проблема. Что делать?»

Если только ваш руководитель не обладает ангельским терпением, он, скорее всего, рявкнет: «Я, черт побери, и без вас знаю, что у нас проблема, и жду, что как раз вы и расскажете мне о вариантах ее решения!» При любой попытке выкрутить своему начальнику руки вы сразу же вылетите с работы.

Вместо того чтобы концентрироваться на проблеме, последуйте совету босса и сосредоточьтесь на вариантах действий. Думая о потенциальных ответных шагах, вы наверняка сможете найти выход из ситуации.

Вот пример другого подхода, который может оказаться более полезным для вашего гипотетического босса:

Мы получили информацию о пожарах, случившихся в результате взрыва наших микроволновых печей. У нас есть несколько вариантов действий. Мы предлагаем поручить инженерам провести полное диагностическое тестирование, перед тем как выступить с заявлением и принять на себя дальнейшие риски. Судя по имеющейся у нас на данный момент информации, у печей присутствует дефект, угрожающий безопасности наших клиентов. Исходя из этого я рекомендую немедленно начать процедуру отзыва купленных печей, которая может обойтись нам в 4 миллиона долларов.

Фокусирование на возможных вариантах действия значительно более конструктивно. Вы обозначаете несколько вариантов, плюсы и минусы, связанные с каждым из них, а затем рекомендуете решение, основанное на имеющейся в настоящий момент информации. Руководитель (или клиент) может изучить ваши рекомендации и варианты действий, задать дополнительные вопросы, а затем принять лучшее из возможных решений. Начните использовать такой подход — и вы достаточно быстро завоюете репутацию здравомыслящего человека, не теряющего голову во время кризиса.

Концентрируйтесь на вариантах, а не проблемах — и любая сложная ситуация окажется разрешимой.

Управление

Управление — это умение делать вещи правильно; лидерство — это умение делать правильные вещи.

Питер Друкер, отец современной теории управления

Управление — это деятельность по координации группы людей, направленная на достижение четкой цели и преодоление постоянно присутствующих изменений и неуверенности. Чем-то это напоминает управление кораблем во время шторма: все, что вы можете, — крутить штурвал. Само по себе это механическое действие достаточно простое, однако крутить штурвал в нужную сторону вы можете, только имея опыт и навыки. Основываясь на том, что вы уже узнали из этой книги, вы можете воспользоваться шестью простыми принципами эффективного управления в реальном мире.

1. Нанимайте на работу небольшие группы людей, способных обеспечить нужный результат быстро и с надлежащим качеством.

Понятие сравнительных преимуществ говорит нам о том, что одни способны выполнять определенные задачи лучше других, поэтому имеет смысл потратить время и ресурсы для того, чтобы набрать в команду людей, идеально подходящих для выполнения задания. При этом не забывайте, что коммуникационные издержки при включении в команду каждого дополнительного члена (когда общее число превышает 5–8) оказывают негативное влияние на результат. Самый лучший вариант работы — небольшие команды из грамотных профессионалов.

2. Четко формулируйте перед членами команды желаемый конечный результат, объясняйте, кто за что отвечает, а также не забывайте информировать их о том, как продвигаются дела. Каждый член команды должен четко представлять себе намерения командира и причину, по которой выполнение данной задачи так важно. Каждый также должен понимать, за какую часть проекта он отвечает лично, — в противном случае вы рискуете столкнуться с апатией постороннего.

3. Относитесь к людям с уважением. Постоянное использование золотой тройки — признательность, вежливость и уважение — это лучший способ заставить ваших «бойцов» почувствовать собственную значимость. Чем лучше в команде развита взаимная поддержка, тем проще сформируется в ней естественный клан и тем более однородной она станет.

4. Создайте среду, в которой каждый член команды сможет работать с максимальной производительностью. Дайте людям

возможность делать свое дело. Идеальная рабочая среда позволяет в полной мере воспользоваться преимуществами направляющей структуры, которая обеспечивает команду лучшим оборудованием и инструментами, а также, в свою очередь, изменяет среду таким образом, чтобы та еще больше способствовала работе команды. Чтобы не попасть под влияние наказания за переключение, оградите команду от влияния отвлекающих факторов, таких как ненужные бюрократические процедуры и собрания.

5. Воздержитесь от нереалистичных ожиданий, связанных с предсказаниями и степенью вашей личной уверенности. Создайте достаточно агрессивный план по завершению проекта, однако не забывайте, что вследствие влияния неизвестности и ошибок планирования этот изначальный план, скорее всего, окажется неполным или неточным в каких-нибудь аспектах. Обновляйте план по мере движения, основываясь на свежих данных, и постоянно применяйте закон Паркинсона для нахождения кратчайшего пути завершения работы с учетом постоянно возникающих в ее ходе компромиссов.

6. Занимайтесь измерениями, позволяющими понять, насколько хорошо идет работа. Одна из основных проблем эффективного управления состоит в том, что обучение перестает казаться важным. Вы уверены, что ваш первоначальный план точен на 100 % и реализуем до последней цифры. На самом деле всегда происходит обратное: эффективное управление предполагает, что процесс планирования, а следовательно, и корректировки непрерывен. Постоянно измеряйте свою деятельность с помощью небольшого набора ключевых показателей: если что-то работает не так, то экспериментируйте с другими подходами.

Возьмите эти принципы на вооружение — и производительность вашей команды неминуемо вырастет.

Глава 10

Понимание систем

Вред приносишь ты, если хвалишь, но еще больше вреда, если порицаешь то, в чем мало смыслишь.

Леонардо да Винчи, изобретатель, художник и эрудит

Любой бизнес — это сложная система, которая существует внутри еще более сложных систем: рынков, отраслей и обществ. Сложная система — это нескончаемая перестановка взаимосвязанных

компонентов, формирующих единое целое.

В этой главе вы познакомитесь с общими элементами всех систем, поймете, как факторы среды влияют на их функциональность, и получите представление о постоянной природе неизвестности и изменений.

Закон Галла

Сложная система, созданная с нуля, никогда не заработает. Начинать надо с работающей простой системы.

Джон Галл, теоретик в области систем

Вот вам задание: за неделю собрать автомобиль без плана и предварительно изготовленных деталей. Все, что у вас есть, — это кусок металла, несколько простых инструментов, знания и воображение. Как вы думаете, что у вас получится?

Скорее всего, ничего — даже если вы будете биться над заданием целый год. Но если сконструированное вами устройство в результате все-таки заведется и поедет (что очень маловероятно), то по эффективности и надежности оно все равно будет уступать самому плохому автомобилю заводской сборки. А теперь представьте, что значит создать современный компьютер, изобрести лекарство от рака или клонировать человека с нуля, без имеющихся наработок...

Почему же так сложно построить с нуля сложную систему? Один из самых первых теоретиков в области сложных систем Джон Галл ответил на этот вопрос.

Закон Галла звучит так: любая работающая сложная система развивается на базе работающей простой системы. Сложная система содержит переменные и связи, которые необходимо организовать должным образом, чтобы система начала функционировать. Сложные системы, созданные с нуля, никогда не будут работать в реальном мире, поскольку в процессе разработки на них не влияли факторы отбора, присущие среде. Из-за неизвестности вы никогда не сможете предсказать все эти связи и переменные, а следовательно, будете постоянно сталкиваться с различными проблемами.

Создание сложной системы лучше всего начать с создания простой системы, затем подвергнуть ее необходимым отборочным тестам, а потом постепенно совершенствовать. Со временем у вас получится работающая сложная система.

Закон Галла объясняет, почему прототип и итерация имеют такое большое значение для создания ценности. Вместо построения сложной системы с нуля намного легче создать проект (прототип) — самую

простую модель, которая поможет вам понять, соответствует ли ваша система основным отборочным тестам.

Создав на основе этого проекта минимально экономически целесообразное предложение, вы сможете проверить и обосновать свои стратегические допущения и в конечном счете сделать простую систему, которая будет иметь успех у реальных покупателей. При помощи итераций и инкрементального прироста можно со временем создать чрезвычайно сложные системы, которые продолжают работать даже в условиях изменения среды.

Если вы хотите построить работающую систему с нуля — действуйте на свой страх и риск и попытайтесь нарушить закон Галла.

Поток

Процесс нельзя понять посредством его прекращения. Понимание должно двигаться вместе с процессом, слиться с его потоком и течь вместе с ним.

Фрэнк Герберт, писатель-фантаст и автор цикла «Хроники Дюны»

Неважно, в чем именно состоят функции системы, — но в любом случае она включает в себя потоки — движение ресурсов внутрь и вовне. Представьте себе конвейер по сборке машин. В систему поступает сырье: сталь, пластмасса, кремний, резина и стекло, — а из нее выходит готовый автомобиль.

Приток возникает, когда ресурсы попадают в систему: вода — в раковину, деньги — на банковский счет, сырье — на сборочный конвейер, новые служащие — в компанию.

Отток — это выход ресурсов из системы. Вода спускается из раковины в сток. Деньги списываются со счета. Готовая продукция сходит с конвейера. Служащие покидают компанию по различным причинам: уходят на пенсию, в декрет, меняют сферу деятельности, место работы.

Двигайтесь вместе с потоками — и вы сможете понять, как работает система.

Запас

Товары на любом складе бесполезны, пока кто-нибудь не извлечет их оттуда и не употребит по назначению. Это утверждение справедливо и относительно содержимого человеческого мозга.

Томас Уотсон, бывший президент компании IBM

Двигайтесь вместе с потоками — и вы непременно найдете места слияния ресурсов.

Запас — это склад ресурсов. Прекрасным примером является

банковский счет: это «хранилище» денег, которые ждут, когда их пустят в дело. Также к запасам относятся товары на складе, очереди клиентов.

Чтобы увеличить запас, необходимо увеличить приток и/или уменьшить отток. Если вы хотите пополнить свой банковский счет, вам не нужно снимать с него деньги, а наоборот — необходимо положить еще. Если вы занимаетесь сборкой автомобилей и у вас не хватает двигателей, то нужно либо выпускать меньше продукции, либо увеличить количество двигателей на складе.

Чтобы уменьшить запас, необходимо уменьшить приток и/или увеличить отток. Если у вас слишком много запасов, нужно прекратить выпускать товар или увеличить продажи. Если списки очередности слишком длинные, нужно увеличить пропускную способность или уменьшить количество человек в очереди.

Вместе с запасами системы вы найдете и склады ресурсов, ожидающих, когда их пустят в дело.

Уровень запаса

Человек, у которого есть резервный капитал, способен контролировать обстоятельства. Если у человека нет такого капитала, то обстоятельства начинают сами контролировать его, причем зачастую не давая ему высказать свое мнение.

Харвис Файерстоун, основатель Firestone Tire and Rubber Company

Поскольку запасы — это склады ресурсов, стоит выяснить, сколько же этих ресурсов у вас есть. Уровень запаса — это количество ресурсов в запасе.

Чтобы система работала наиболее эффективно, запас должен быть определенного размера: не слишком большой, но и не слишком маленький. Давайте вернемся к нашей воображаемой системе сборки автомобилей.

Если у вас нет запаса двигателей, то на этапе их установки конвейер начнет простаивать, а это задерживает сборку. Чтобы избежать таких проблем, необходимо поддерживать количество деталей в запасе на уровне, гарантирующем бесперебойную работу системы. Когда запас истощается, его необходимо пополнять.

Однако не все так просто. Если у вас в наличии пятьсот готовых к установке двигателей, это неизбежно означает уменьшение притока денежных средств, ведь в формирование столь значительного запаса вложено много денег. Вам также придется платить за место, где можно хранить эти двигатели, защищая их от поломки или потери, что, в свою очередь, еще больше увеличит ваши затраты и уменьшит маржу

прибыли.

С другой стороны, маленького запаса из двух или трех двигателей может не хватить, если сборка пойдет быстрее или у поставщика двигателей возникнут проблемы с их производством.

Уровень запаса — довольно сложный объект: будучи слишком большим, он требует значительных вложений денег и времени, а слишком маленький — может привести к простаиванию системы.

Ограничение

Как только вы решили основную проблему, за ней сразу возникает следующая.

Джеральд Вайнберг, консультант, автор книги *The Secrets of Consulting* («Секреты консультирования»)

Производительность системы всегда ограничена доступностью наиболее важных ресурсов. Чтобы ее увеличить, необходимо избегать любых ограничений.

В книге «Цель» Элияху Голдратт описывает «теорию ограничений»: в любой управляемой системе на пути к достижению целей существует по крайней мере одно ограничение. Если вы сумеете выявить это ограничение и устранить или ослабить его, то сможете увеличить общую пропускную способность, производительность системы.

Создание запаса или увеличение его размера могут помочь в устранении этого ограничения. Если у вас постоянно заканчиваются двигатели, то все, что вам нужно сделать, — это увеличить уровень запаса. Старайтесь как можно быстрее устранить возникшее ограничение — и вы сможете быстро повысить производительность всей системы.

Чтобы найти и устранить ограничение («узкое место») и улучшить работу системы, вы можете воспользоваться методом Голдратта, который называется «Пять шагов к цели».

1. Определение. Выявить ограничение системы: если конвейер простаивает из-за отсутствия двигателей, то двигатели и есть ваше ограничение.

2. Исследование. Убедиться, что ресурсы, связанные с ограничением, не расходуются впустую. Если служащие, ответственные за сборку двигателей, устанавливают также лобовые стекла или тратят много времени на обед, необходимо исключить все, что мешает им заниматься только производством двигателей, а также разделить их на смены, что позволит избежать простаивания системы во время перерывов.

3. Согласование. Реформирование всей системы, провоцирующей ограничения. Предположим, вы сделали все, что могли, но система сборки двигателей все равно оставляет желать лучшего. Необходимо перепланировать производственные площади таким образом, чтобы все детали, необходимые для сборки двигателей, находились в непосредственной близости. Другие подсистемы могут от этого пострадать или потерять ресурсы, но главное — это устранение ограничения.

4. Расширение. Постепенное увеличение пропускной способности ограничения. В описываемом примере для этого необходимо приобрести еще один сборочный станок и нанять дополнительный персонал. Это достаточно эффективный, но дорогой способ устранения ограничения. Вряд ли вам без крайней нужды захочется тратить миллионы на оборудование. Поэтому процесс начинается с исследования и определения, которые помогут вам ослабить ограничение без значительных вложений.

5. Переоценка. Оценка системы и обнаружение новых ограничений. Инерция — ваш враг. Двигатели не всегда будут единственным ограничением: как только вы что-то измените, им могут стать лобовые стекла. В этом случае нет смысла продолжать наращивать производство двигателей: система не будет функционировать должным образом, пока вы не сосредоточитесь на решении новой проблемы.

Метод «Пять шагов к цели» имеет много общего со скоростью итерации: чем быстрее вы пройдете по всему процессу и чем больше закончите циклов, тем эффективнее будет работать ваша система.

Петля обратной связи

Все, что мы предпринимаем как отдельные личности, как участники производственного процесса или представители социальных групп, делается в контексте системы информационной обратной связи.

Джей Форрестер, теоретик в области систем, профессор Массачусетского технологического института

Определить и изучить причину и следствие несложно. Но что происходит, когда следствие само становится причиной?

Петля обратной связи появляется тогда, когда один «выход» в системе становится одним из «входов» на следующем этапе. Благодаря обратной связи система саморегулируется. Обратная связь помогает ей не выйти за пределы контроля и удовлетворить отборочным тестам.

Уравновешивающие петли приводят к системному равновесию и сопротивлению изменениям. Представьте себе теннисный мяч,

падающий с высоты: он будет подпрыгивать вверх-вниз, но с каждым разом все меньше. Трение и сопротивление воздуха уменьшают высоту каждого скачка, до тех пор пока мяч не перестанет прыгать.

Уравновешивающий цикл ослабляет колебания, стабилизирует систему и удерживает ее в определенном состоянии. Системы контроля восприятия обычно состоят из уравновешивающих циклов. Давайте вернемся к примеру с термостатом: если температура в комнате будет выше опорного уровня, включится система охлаждения. Если ниже — включится нагреватель. Иными словами, цель системы состоит в поддержании определенного уровня температуры.

Упрочняющие петли усиливают каждый цикл системы. Со временем они могут привести либо к стремительному росту, либо к упадку. Представьте себе ценовую войну между двумя компаниями, каждая из которых пытается предложить рынку самую низкую цену. Компания А снижает свои цены, компания Б отвечает тем же. Пока опорный уровень каждой компании будет соответствовать идее «наши цены должны быть ниже, чем у конкурента», они продолжают снижать их вплоть до полного исчезновения маржи прибыли.

Сложный процент — прекрасный пример усиливающего цикла. Каждый круг выплаты процентов увеличивает основной капитал следующего цикла, что, в свою очередь, увеличивает проценты на очередном этапе цикла. Со временем накопится огромная сумма, то есть цель системы будет достигнута.

Чаще всего на размер запаса влияет несколько циклов, каждый из которых «гнет свою линию». Обратите внимание на баланс своего банковского счета: там есть циклы обратной связи, управляющие доходом, арендной платой / ипотекой, расходами на продукты и другими затратами. Вы постоянно оцениваете, не слишком ли велик каждый цикл, или, может быть, его, наоборот, недостаточно. Иными словами, вы выполняете уравновешивающий цикл обратной связи. Если притока или оттока слишком много или слишком мало, вы вынуждены что-то предпринять, а это влияет на следующий цикл.

Оглянитесь: циклы обратной связи можно найти везде. Научившись замечать их, вы в полной мере оцените постоянно меняющуюся природу системы, в которой мы живем.

Автокатализ

Система, которая развивается быстрее остальных, балансирует между порядком и хаосом — она уравновешена, но каждый ее элемент можно заменить.

Эдвард Уилсон, теоретик в области систем

Понятие автокатализа пришло к нам из химии — это ускорение химической реакции под влиянием продукта самой этой реакции, играющего роль катализатора.

Автокатализная система генерирует из побочных продуктов предыдущего цикла вещества, необходимые для следующего цикла и тем самым усиливающие его прогресс. Автокатализ — это своего рода сложный процент, положительная, усиливающая сама себя петля обратной связи: система развивается до тех пор, пока не снижается ее продуктивность.

Хорошим примером автокатализа является развитие телерекламы с 1950-х по 1990-е годы. Компании могли потратить 1 доллар на рекламу и благодаря спросу и продажам получить 2, а то и больше. Вложенные повторно, эти 2 доллара легко превращались в 4, затем в 8, 16 и т. д. Именно подобные технологии сделали компании Procter & Gamble, GE, Kraft и Nestle гигантами бизнеса.

Теперь же каждый доллар, потраченный на телерекламу, в лучшем случае принесет 20 центов дохода: каналов огромное количество, стоимость эфира выросла, а люди могут спокойно отфильтровывать и игнорировать любые внешние раздражители. Цикл все еще работает при определенных обстоятельствах, но далеко не так эффективно, как раньше.

Автокатализ не всегда связан с деньгами: «сетевые эффекты» и «вирусные петли» также являются примерами автокатализа. Любой, кто регистрируется в Facebook, приводит за собой своих друзей и знакомых. Любой, кому понравилось какое-то видео на YouTube, делится им с другими людьми. Это и есть автокатализ.

Если в вашем деле есть какой-нибудь элемент автокатализа, бизнес непременно расширится намного быстрее, чем вы ожидаете.

Среда

Реальность продолжает существовать даже тогда, когда ты перестаешь в нее верить.

Филип Дик, писатель-фантаст

Ни одна система не функционирует в вакууме — на нее обязательно влияют другие системы.

Среда — это структура, в которой работает система. Прежде всего она оказывает воздействие на потоки, или процессы системы, изменяя результаты ее работы.

Вспомните, как реагирует ваше тело на сильный холод или зной.

Очень высокие или очень низкие температуры могут нанести вашему организму существенный вред, поэтому он подстраивается под среду: потеет, чтобы охладиться, или минимально расходует энергию, чтобы растянуть ее на больший период.

При любых изменениях среды система также должна измениться — в противном случае она может перестать функционировать. Согласно наиболее популярным теориям, динозавры вымерли из-за изменений в среде — либо из-за ледникового периода, либо из-за метеорита, который упал на Землю и поднял такое облако пыли, дыма и пепла, что оно полностью закрыло солнце. Низкие температуры и отсутствие солнечного света привели в конце концов к вымиранию животных.

Условия, существующие в среде, оказывают воздействие на работу системы в этой среде. В 2005 году цены на нефть взлетели до небес, и многие компании, использующие нефтепродукты для производства пластмассы или перевозки товаров, внезапно столкнулись с большими проблемами. Увеличение переменных затрат значительно повлияло на их доход, и некоторые не смогли справиться с этим и обанкротились.

Если вы не хотите разделить судьбу динозавров, обязательно учитывайте то, как среда влияет на вашу систему.

Отборочный тест

Любая реакция на какие-либо действия со временем становится неуместной. Тот, кто всегда идет одним путем, не сможет справиться с будущими проблемами.

Фрэнк Герберт, писатель-фантаст, автор цикла книг «Хроники Дюны»

Самоподпитывающиеся системы (такие как компания или организм) могут существовать только в том случае, если удовлетворяют условиям среды.

Отборочный тест — это ограничение среды, которое определяет, какая система будет существовать, а какая нет. Млекопитающие, включая людей, сталкиваются сразу с несколькими отборочными тестами: им нужно вдыхать определенный объем воздуха, потреблять достаточное количество еды и воды и сохранять достаточное количество тепла. Свои отборочные тесты есть и в бизнесе: компании должны иметь достаточное количество продукции для обеспечения ею клиентов, достаточную сумму дохода для покрытия расходов, достаточное количество прибыли для ведения своей деятельности.

Многие называют отборочные тесты «естественным отбором», но более точным определением будет «отсеивание непригодных». Если

система не проходит отборочных тестов, она прекращает свое существование. Если у человека не будет достаточного объема воздуха для дыхания, он умрет. Если ваш бизнес не будет приносить достаточно прибыли, вы обанкротитесь.

При изменении среды меняются и отборочные тесты. В связи с этим особенно интересно наблюдать за рынком технологий, где среда «возможного» меняется постоянно. Предприятия, которые не могут воспользоваться основными технологическими изменениями, быстро понимают, что они неспособны удовлетворить новые требования клиентов.

Изменяющаяся среда и отборочные тесты — лучшие друзья предпринимателя, они позволяют небольшим компаниям обгонять крупных, сильных конкурентов. Если вы сможете определить, какие отборочные тесты существуют на вашем рынке, вам будет намного легче бороться за свое место под солнцем.

Отборочные тесты безжалостны: соответствуйте им — и все будет в порядке; в противном случае вы просто не выживете.

Неизвестность

Тот, кто живет по указке магического кристалла, в скором времени будет вынужден питаться стеклом, из которого тот сделан.

Эдгар Фидлер, экономист

Каковы будут процентные ставки через 10 лет? Какой отметки достигнет цена на нефть в следующем году? Завышена или занижена цена акций такой-то компании? Что лучше — закупить сырье сейчас или подождать пару месяцев? Бизнесмены сталкиваются с такими вопросами каждый день.

Ответ на них один: никто не знает. Природа делового мира изменчива и непостоянна, и это проклятие и благословение одновременно. Случиться может все что угодно: и плохое, и хорошее — но мы бессильны угадать это заранее.

Между риском и неизвестностью существует огромная разница. Как сказал бывший министр обороны США Дональд Рамсфельд:

Есть то, о чем мы знаем, что мы это знаем. Есть то, о чем знаем, что мы этого не знаем. Но есть также и то, про что мы не знаем, что мы этого не знаем.

Риски — это то, о чем мы знаем, что мы этого не знаем. Представьте, что вы собираетесь встретить друга в аэропорту. Вероятность того, что самолет прибудет с опозданием, является риском: вы заранее знаете, что время прибытия может измениться,

следовательно, способны скорректировать свои планы.

Неизвестность — это то, о незнании чего мы не подозреваем. Вполне возможно, что вы встретите вашего друга с опозданием, потому что по дороге в аэропорт в вашу машину попадет метеорит. Но разве это можно знать заранее?

Люди не в силах предсказывать будущее на основании известных событий, поскольку неизвестность может вмешаться когда угодно. Внезапно произойдет что-то неожиданное, разрушив ваши цели и планы.

Риски неизвестности бывший управляющий хедж-фонда Нассим Талеб описал в книге «Черный лебедь»[\[67\]](#). Независимо от того, насколько постоянно и предсказуемо выглядит будущее, события типа «черный лебедь» могут моментально изменить все вокруг.

В XVI веке в Лондоне термин «черный лебедь» означал что-то невозможное или несуществующее — ведь все знали, что лебеди белые. Уязвимость этой теории заключалась в том, что философ XVIII века Дэвид Юм назвал «проблемой индукции»: можем ли мы на основе того, что нам встречались лишь белые лебеди, утверждать, что все на свете лебеди таковы? Вопреки популярной теории, голландская экспедиция, возглавляемая Виллемом де Вламинком, в 1697 году обнаружила в Западной Австралии популяцию черных лебедей.

В наше время вероятность появления «черного лебедя» даже не обсуждается: среда, в которой работает система, может измениться в одночасье и без предупреждения, иногда существенно влияя на отборочные тесты. Вы не можете знать заранее, произойдет ли событие, и если произойдет, то какое именно: все, что вы можете сделать, — это отреагировать на него с достаточной гибкостью.

Даже самый тщательный анализ, подкрепленный огромным количеством данных, не застрахует вас от неизвестности. Именно неизвестность является основным недостатком финансовых моделей, представленных в большинстве программ МВА: примерная модель чистой приведенной стоимости или модель оценки финансовых 67 Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: КоЛибри, 2009. Прим. ред.

активов нисколько не прочнее ваших предсказаний. Многие предприятия обанкротились только потому, что финансовые прогнозы оказались неверными. Как прогноз на 10 лет вперед может предсказать будущие события со 100 %-ной точностью? Кто сказал, что завтра будет похоже на сегодня?

Многие люди считают сферу продаж достаточно стабильной, но

это не так. Популярность предсказаний, прогнозов и других форм «гадания на финансах» объясняется тем, что они дают иллюзию контролируемого и понятного будущего. Все эти предсказания не стоят ни гроша: если бы имелся надежный способ предсказать цены на газ, процентные ставки или курсы акций, то люди, вооруженные таким знанием, были бы чрезвычайно богаты и, конечно же, не занимались бы таким приземленным делом, как продажи.

Понимание вездесущей природы неизвестности помогает увидеть мир таким, какой он есть, а не таким, каким мы его рисуем в своей голове. Мы хотим знать, что произойдет в будущем, на инстинктивном уровне — ведь каждый из нас склонен к боязни потери и изоляции угрозы. Признать власть неизвестности очень тяжело, поскольку неопределенное будущее угрожает нашему настоящему. Но вместо того чтобы заикливаться на предсказании невидимых и непостижимых угроз, лучше направить свою энергию на развитие способностей, которые позволят вам с ними справиться.

Не доверяйте никаким предсказаниям: мир может измениться в один момент. Развивать в себе гибкость, которая поможет справиться с неизвестностью, намного эффективнее, чем притворяться пророком.

Изменение

Выживут не самые сильные и не самые умные виды.

Выживут самые приспособленные.

Чарльз Дарвин, натуралист, основоположник теории эволюции

Все системы меняются. Такого понятия, как «система в покое», не существует.

Сложные системы находятся в состоянии непрерывного изменения. Конечно, невозможно предсказать, как именно изменится система в будущем, но то, что это произойдет, — неоспоримый факт. Планы, которые этого не учитывают, имеют ограниченную ценность.

Психологически нам тяжело осознать, что в мире происходят события, для которых, казалось бы, нет причин. Благодаря нашей способности к сопоставлению мы находим закономерности там, где их на самом деле нет. Как говорит Нассим Талеб, мы «одурачены случайностью»[\[68\]](#).

Ваш бизнес никогда не сможет достичь той точки, в которой все идеально и стабильно. Многие предприниматели и менеджеры беспочвенно полагают, что, развивая и совершенствуя свою компанию, можно создать крепкий, беспроблемный, конкурентоспособный бизнес на многие десятилетия вперед. Безусловно, это приятная, но

абсолютно не реализуемая мечта, ибо для ее вопло68 См.: Талеб Н. Одураченные случайностью. О скрытой роли шанса в бизнесе и в жизни М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. Прим. ред.

щения необходим неизменный и стабильный мир, в котором ничего не происходит.

Все, что вы можете сделать, чтобы подстроиться под возможные изменения обстоятельств, — это развивать свою внутреннюю гибкость и маневренность. Чем гибче вы будете, тем успешнее справитесь с возможными проблемами, вызванными неизбежными изменениями.

Связи

Попытавшись тронуть что-то отдельное в природе, мы обнаруживаем, что оно тянет за собой все остальное во Вселенной.

Джон Мюир, натуралист

Все в мире взаимосвязано.

Сложные системы практически всегда функционируют на базе простых систем. Холодильник работает от электричества. И если местная электростанция выйдет из строя, он перестанет охлаждать продукты. Это и есть связи.

Чем крепче процессы в системе связаны между собой, тем больше вероятность того, что «локальная» поломка затронет и другие элементы системы.

«Сильно связанные» системы обычно строго упорядочены, зависят от времени и обладают небольшим уровнем запаса. Зачастую система разработана таким образом, что получить удачный результат можно только одним путем и провал на каком-либо отрезке этого пути может привести к отказу всей системы.

Примерами сильно связанных систем могут быть «машина Руба Голдберга» или детская настольная игра «Мышеловка». Если одна из костяшек домино не сможет толкнуть следующую, весь ряд останется стоять, то есть система застопорится.

Если вы знакомы с «методом критического пути» из области управления проектами, то понимаете всю важность связей. В основе этого метода лежит приоритетное значение тех задач, выполнение которых по порядку приведет к завершению проекта в срок. Любое изменение отдельной задачи обязательно затронет весь путь; любое промедление при выполнении отдельной задачи приведет к задержке выполнения всего проекта.

«Слабо связанные» системы свободнее, меньше зависят от времени, и вы можете решать несколько задач одновременно. В таких системах

резерв больше, цель может быть достигнута несколькими разными способами.

Ослабить связи системы можно, устранив некоторые зависимости. Зависимость — это входные данные, необходимые для запуска следующей стадии процесса. Чем больше зависимостей, тем выше вероятность задержки или отказа всей системы.

Устранение таких зависимостей делает систему более свободной. Давайте вернемся к нашей сборочной линии: если двигатель нужно устанавливать раньше лобового стекла, любые проблемы с двигателем приведут к остановке всей линии. Если очередность установки не важна, то закончить сборку машины можно несколькими способами.

В книге «Как работать 4 часа в неделю» Тимоти Феррис описывает метод, который оказал существенное влияние на эффективность его компании. На ранних этапах работы, когда у менеджера возникала проблема с каким-нибудь клиентом, он должен был получать «добро» Тима на ее разрешение. В конце концов Тим ввел правило, согласно которому менеджеры могли предпринимать какие угодно действия, необходимые для решения проблемы, если их стоимость не выходила за рамки 400 долларов. Таким образом, его предприятие стало меньше зависеть от него самого.

Устраните ненужные зависимости — и вы сможете уменьшить вероятность отказа всей системы.

Риск контрагента

Забываясь о счастье других, мы находим свое собственное.

Платон, древнегреческий философ

Риск контрагента заключается в том, что человек, от которого зависит работа вашей системы, не выполнит то, что должен. Если ваш дом сгорит дотла, вы можете предъявить иск к страховой компании, но только в том случае, если она все еще работает. Если нет — у вас возникнет куча проблем.

Если ваша система зависит от поставок определенных деталей и поставщик не в состоянии выполнить свои обязательства, производственная линия будет простаивать.

Если вы привлекаете подрядчика для выполнения какой-либо работы, а он не может ее сделать, то вы не закончите свой проект в срок.

Многочисленные риски контрагента увеличивают вероятность сбоя всей системы. В 2008 году, когда грянул кризис, самые крупные инвестиционные банки стояли на краю банкротства, потому что они все зависели друг от друга.

Такие банки и финансовые корпорации, как Goldman Sachs, JPMorgan Chase и Lehman Brothers, постоянно покупали кредитно-дефолтные свопы (вид финансовой страховки) у других крупных компаний. Они считали, что, если доходность инвестиционных операций снизится, страховки защитят их от многомиллионных потерь — и брали еще больше кредитов, тем самым увеличивая свои риски.

Когда рынок недвижимости рухнул и банки начали терять деньги на ипотечных ценных бумагах, они попытались востребовать свои кредитно-дефолтные свопы. И надо же! Оказалось, что банки, у которых они купили свопы, также потеряли огромные суммы денег на ипотечных ценных бумагах и не могли выполнить свои обязательства. Каждый крупный банк был контрагентом рисков другого банка. Они полагались друг на друга, поэтому, когда разорился один из них, все в одночасье стали банкротами.

Ошибки планирования способны усилить риск контрагента. Ваши партнеры умеют предсказывать будущее не больше чем вы, но почему-то очень оптимистично относятся к планам и срокам. Стройте планы, давайте обещания — только всегда помните о том, что вы не всемогущи.

Если работа вашей системы зависит от кого-то вне зоны вашего влияния, сделайте все возможное, чтобы заблаговременно подготовиться к ситуации, когда этот «кто-то» не выполнит своих обещаний.

Эффекты второго порядка

Хотя мы свободны в выборе наших действий, мы не свободны в выборе последствий этих действий.

Стивен Кови, автор книги «Семь навыков высокоэффективных людей»[\[69\]](#)

Несколько лет назад у нас с Келси появилась возможность посетить Королевство Бахрейн — небольшое островное государство, расположенное в нескольких километрах восточнее берегов Саудовской Аравии. Сейчас оно является крупным банковским офшором, местом проведения гонок «Формулы-1» и добычи жемчуга. Между тем еще несколько десятков лет назад Бахрейн славился своей уникальной экосистемой.

Остров буквально утопал в пышной растительности. Многие даже склоняются к мысли, что именно здесь располагался библейский сад Эдем. Современный Бахрейн пустынен, а местная растительность зависит от системы орошения. Что же произошло?

Королевство Бахрейн было окружено сетью подземных

пресноводных источников, которые питали растения. По мере развития единственного крупного города страны — Манама земли стало не хватать, и застройщики принялись за ее активное «освоение» — выемку грунта из 69 Кови Ст. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. Краткая версия. М.: Альпина Паблишер, 2012. Прим. ред.

внутренней части острова и перенос его на побережье с целью расширения острова.

Своей цели они достигли, но заплатили за это гораздо бóльшую цену, чем рассчитывали: источники высохли, и остров превратился в пустыню.

Любое действие имеет последствия, у которых, в свою очередь, есть свои последствия. Именно они называются эффектами второго порядка. Представьте ряд костяшек домино: один толчок — и все рассыплется. После такого толчка уже очень трудно (если не невозможно) остановить или обратить вспять волну причин и следствий.

Другим примером непредвиденных последствий является регулирование арендной платы в Нью-Йорке после Второй мировой войны. Первоначальной целью этой политической акции было предоставление доступного жилья возвращающимся с войны солдатам, поэтому в некоторых районах власти заморозили цены на квартиры и запретили домовладельцам поднимать их. Благородно, не так ли?

Но вот чего градостроители не ожидали, так это ежегодного повышения цен на коммунальные услуги. Из-за замороженных цен на аренду владельцы квартир не могли компенсировать возрастающие расходы. В результате со временем состояние домов невероятно ухудшилось. Политический курс, направленный на повышение доступности жилья, фактически обострил жилищный вопрос, то есть привел к абсолютно противоположным результатам.

Изменение некоторых элементов сложной системы всегда приводит к эффектам второго уровня, которые порой противоречат первоначальной цели этого изменения. Связи между элементами могут быть настолько запутанными, что, скорее всего, никому не захочется их распутывать. Но, согласно принципу неизвестности, последствия проявятся независимо от того, хотите вы этого или нет.

Поэтому тщательно обдумывайте изменения, которые вы вносите в сложную систему: то, что вы получите «на выходе», может кардинально отличаться от ваших ожиданий.

Обычные аварии

Проблема не в том, что в жизни есть проблемы. А в том, что мы думаем, будто наличие проблем — это тоже проблема.

Теодор Рубин, врач-психиатр, автор популярных книг

Космический шаттл — транспортное средство с пассажирами на борту, способное преодолеть земное притяжение, бесспорно, чрезвычайно сложная система. Космический корабль с тремя ускорителями, несущими миллионы кубических футов взрывчатого водородного газа, однозначно является связанной системой. Любые ошибки в подобных системах могут привести к каскаду катастрофических последствий.

В 1986 году шаттл «Челленджер» потерпел катастрофу: уплотнительное кольцо одного из ускорителей замерзло и стало очень хрупким. Нагревшись во время старта, оно разорвалось. «Челленджер» взорвался на 73-й секунде полета, что привело к гибели всех членов экипажа.

Конечно, всегда хочется создать систему, в которой все будет идеально. Но в реальной жизни такого не бывает. Помните об этом.

Теория обычных аварий — это эвфемизм для широко известного выражения «всякое бывает». Небольшие риски в сильно связанной системе постепенно накапливаются и неизбежно приводят к ошибкам и авариям. Чем больше и сложнее система, тем выше вероятность того, что что-то обязательно пойдет не так.

Слишком остро реагировать на обычные аварии не стоит — это непродуктивно. Столкнувшись с подобными случаями, мы начинаем паниковать и пытаемся изобрести дополнительные средства контроля, чтобы застраховаться от повторений. Но от нововведений становится только хуже: они усложняют и еще теснее связывают оригинальную систему, увеличивая риск будущих аварий.

То, как отреагировало NASA на трагедию, случившуюся с «Челленджером», крайне поучительно: инженеры NASA не стали закрывать программу или вводить еще больше систем, которые бы только все усложнили. Они признали неминуемый риск и сосредоточились на поиске другого решения проблемы, которое бы минимизировало вероятность повторения катастрофы.

Чтобы избежать обычной аварии, лучше всего сразу же проанализировать возникшую поломку или дефект. Вместо того чтобы впадать в состояние систематической изоляции угрозы (что в будущем может привести к возникновению еще бóльших проблем), необходимо

провести работу над ошибками и разобраться в скрытых связях. Проанализировав проблему, вы сможете разработать план дальнейших действий на случай повторения подобных ситуаций в будущем.

В 2003 году шаттл «Колумбия» снова потерпел катастрофу: разрушился теплозащитный слой на крыле корабля, и при входе в атмосферу Земли шаттл развалился на части. И снова NASA сосредоточилось на том, чтобы предотвратить возникновение такой проблемы в будущем, при этом не усложняя и не связывая общую систему. Когда несколько лет спустя во время старта на шаттле «Дискавери» вышли из строя теплозащитные экраны, инженеры NASA уже были подготовлены к событиям подобного рода: в итоге экипаж благополучно приземлился.

При возникновении обычных аварий усложнять систему не стоит — ее нужно, наоборот, ослабить, насколько это возможно. Ни одна система не может работать идеально, без каких-либо проблем. Слабосвязанные системы, может быть, не такие эффективные, но они работают дольше и реже дают сбои.

Чем сложнее система и чем дольше она работает, тем больше вероятность, что она выйдет из строя. Это дело времени. Будьте настороже, чтобы при необходимости суметь быстро отреагировать.

Глава 11

Анализ систем

Вы не сможете изменить то, чего вы не понимаете.

Эрик Эванс, инженер-технолог

Перед тем как внести какие-либо изменения в систему, необходимо понять, насколько хорошо она работает. К сожалению, это не так просто, как кажется. Невозможно, например, остановить вращение Земли на то время, пока вы будете снимать показания и проводить анализ.

Исследование придется проводить в режиме «нон-стоп». Конечно, это тяжело, но вполне осуществимо — если вы знаете, на что именно обращать внимание.

Данная глава поможет вам понять, как раскладывать (деконструировать) системы на меньшие составляющие, которые легче поддаются анализу, как вычленять самое важное и как прослеживать связь между элементами системы.

Деконструкция

Ничто не совершенно. Любой процесс предполагает анализ другого процесса.

Джозеф Кэмпбелл, мифолог, автор книги «Тысячеликий герой»[\[70\]](#)

Мы уже поняли, что сложные системы состоят из связанных потоков, запасов, процессов и элементов. Система может быть настолько сложной, что ее невозможно осмыслить целиком. Семь-восемь переменных или зависимостей — и возникает ограничение когнитивного восприятия и замешательство.

Как же в таком случае проанализировать очень сложную систему?

Деконструкция — это процесс разделения сложных систем на небольшие подсистемы с целью анализа их функциональности. Вместо того чтобы пытаться понять систему как единое целое, вы разбиваете ее на части и анализируете, как подсистемы работают по отдельности и как они взаимодействуют друг с другом.

Если вы ничего не знаете о главных принципах работы автомобиля, открывать капот и изучать его содержимое нет смысла: там так много деталей, что непонятно, с какой начинать. Как поступить в этом случае? Сначала необходимо определить основные подсистемы, такие как двигатель, коробка передач, радиатор, — это поможет вам понять, как функционирует вся система.

Затем нужно мысленно отделить эти подсистемы друг от друга и от всей системы в целом и попытаться понять «зоны их ответственности». Вместо того чтобы впустую тратить время на изучение всей машины, сосредоточьтесь, например, на двигателе. Где начинается подсистема? Какие потоки в ней задействованы? Какие про70 Кэмпбелл Дж. Тысячеликий герой. М.: Рефл-бук: АСТ: Ваклер, 1997. Прим. ред.

цессы здесь происходят? Наблюдаются ли какие-либо петли обратной связи? Что произойдет в случае отсутствия притока? Где подсистема заканчивается? Что представляет собой отток из нее?

При знакомстве с подсистемами необходимо постоянно помнить о том, что они взаимосвязаны и являются частью большей системы. Поэтому так важно определить, что способствует запуску подсистемы и что вызывает ее остановку.

Кроме того, необходимо выявить существующие в системе условия — взаимосвязи «если... то» или «когда... тогда», которые влияют на ее функциональность. Например, энергия сгорающего топлива преобразуется в работу двигателя. Искра от свечи зажигания поджигает его, и тепловая энергия превращается в механическую, которая толкает поршень, активизирующий остальную систему. Если какой-то элемент

этой подсистемы отсутствует, система останавливается. То есть сгорание топлива и искра от свечи зажигания — это условия работы подсистемы.

Различные графики и схемы могут помочь вам лучше понять, как взаимодействуют между собой элементы подсистемы. Объяснить работу сложной системы на словах очень тяжело — лучше нарисуйте схемы потоков, запасов, условий и процессов. На основании хорошо продуманных блок-схем вы сможете понять, как работает система, и починить ее, если она сломается.

Итак, чтобы проанализировать и понять сложную систему, разделите ее на небольшие подсистемы и изучите их работу по отдельности.

Измерение

Мы верим в Бога. Все остальные предоставляют нам факты.

Уильям Деминг, эксперт в области управления производством, разработчик систем статистического контроля процессов

После того как вы разобрались с элементами системы и поняли, как они работают и взаимодействуют друг с другом, настало время ответить на следующий вопрос: насколько хорошо работает система? Для этого необходимо ее оценить и измерить.

Измерение — это процесс сбора данных о работе системы. Имея на руках информацию об основных ее функциях, намного легче понять, насколько хорошо работает она сама.

Кроме того, на основании полученных данных вы сможете сравнивать между собой разные системы. Например, при сборке компьютеров используются различные типы микропроцессоров — какой именно вы выберете? Оценив различные характеристики каждого процессора (цикл памяти, расход энергии, теплообразование и т. д.) и сравнив их между собой, вы можете выбрать тот, который лучше всего подойдет вашему компьютеру.

При анализе системы измерение помогает избежать незаметности отсутствия. Помните: нелегко увидеть то, чего нет. Измерение различных элементов системы во время работы помогает выявить потенциальные проблемы прежде, чем они возникнут.

Например, при диабете слишком высокий или слишком низкий уровень сахара в крови опасен для жизни, поэтому организм регулирует этот процесс, вырабатывая различные дозы специального вещества — инсулина.

Уровень инсулина крайне важен для больного диабетом, но вы не

можете его определить, просто взглянув на человека. Без проведения измерений мы можем оказаться во власти незаметности отсутствия, пока все не станет настолько плохо, что больной, например, впадет в кому.

Чтобы этого не произошло, больные диабетом измеряют уровень сахара и инсулина в крови несколько раз в день.

Измерение — это первый шаг на пути к усовершенствованию. Питер Друкер однажды сказал: «Что не измерено, тем нельзя управлять». Так и есть. Если вы не знаете, какой доход приносит ваш бизнес и какова сумма затрат, трудно понять, будет ли ему во благо то или иное изменение. Перед тем как начать сбрасывать вес, вы должны узнать, сколько вы весите, чтобы в дальнейшем отслеживать любые изменения.

Без данных вы слепы. Если вы хотите что-то изменить, сначала надо произвести замеры.

Ключевые показатели эффективности

Лучше иметь приблизительный ответ на правильный вопрос, чем точный ответ на неправильный.

Джон Туки, статистик

Главная проблема измерения заключается в том, что измерить можно что угодно. Однако избыточность данных способна привести к ограничению когнитивного восприятия и к тому, что вы в них просто утонете.

Некоторые измерения важнее других. Измерения самых важных элементов системы называются ключевыми показателями эффективности (Key Performance Indicators, KPI). Измерения же, которые не способствуют внедрению каких-либо усовершенствований в систему, — просто пустая трата времени и энергии. Если вы хотите усовершенствовать систему, не рассеивайте свои по определению ограниченные внимание и энергию на все ее составляющие — сосредоточьтесь на ключевых показателях.

К сожалению, всё, что находится на дальнем плане, измерить легче, чем то, что имеет первостепенное значение. Например, доход — это довольно важно, правда? Но только потому, что он является ключевым компонентом прибыли. Вас не спасет миллион долларов, если, зарабатывая его, вы потратили два миллиона. Как однажды сказал предприниматель и ведущий программы *Dragon's Den*^[71] («Логово Драконов») на BBC Тео Пафитис: «При⁷¹ Популярное в Великобритании реалити-шоу. Его участники — начинающие предприниматели — представляют инвесторам свои бизнес-идеи. Победитель, сумевший доказать жизнеспособность проекта, получает финансирование. В 2012

году вышла книга Джеймса Каана, одного из ведущих шоу, под названием *Start Your Business in 7 Days*, в которой он описал самые типичные ошибки и заблуждения стартаперов. Книга вышла и в России: Каан Дж. Мой первый бизнес. Как оценить идею проекта и свои силы. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. Прим. ред.

быль — это здравый смысл. Оборот — это суета». Сам по себе доход — это не KPI.

Та же логика применима и к другим процессам. Например, измерить производительность группы программистов, на первый взгляд, проще всего в строчках кода. Но проблема в том, что «больше» не всегда значит «лучше». Талантливый программист способен усовершенствовать программу, написав меньше строчек кода, чем его коллеги. Если для вас главное — количество, то удаление нескольких тысяч строчек будет выглядеть как потеря, хотя на самом деле речь может идти о существенном улучшении.

Ситуация еще сильнее усугубится, если вы привяжете вознаграждение программистов к этому показателю: вследствие искажения, вызванного стимулированием, вы получите код размером с роман «Война и мир».

Обычно KPI, имеющие отношение к бизнесу, напрямую связаны либо с пятью составляющими каждого бизнеса, либо с пропускной способностью.

Вот некоторые вопросы, которые я задаю, чтобы определить такие KPI:

— Создание продукта: как быстро система создает продукт? каков уровень притока?

— Маркетинг: сколько людей обращает внимание на ваше предложение? сколько клиентов дает вам разрешение на предоставление дополнительной информации?

— Продажи: сколько клиентов соглашается купить то, что вы предлагаете? какова средняя пожизненная ценность клиента?

— Доставка ценности: как быстро вы можете обслуживать одного клиента? какова частота возвратов продукта или жалоб?

— Финансы: каков размер вашей маржи прибыли? какова величина покупательной способности? достаточно ли вам имеющихся денег?

Любые измерения, имеющие отношение к этим вопросам, скорее всего, являются KPI. Все остальные, не связанные с пропускной способностью процесса или системы, можно не принимать во внимание.

Ограничьте себя тремя-пятью KPI на систему. При выполнении

измерений очень хочется держать в голове всю найденную вами информацию. Сопровитвайтесь такому желанию: если вы перегрузите свой мозг данными, то, скорее всего, пропустите те изменения, которые действительно имеют значение. Вы всегда сможете копнуть глубже в случае необходимости.

Найдите системные KPI — и вы сможете управлять своей системой, не боясь утонуть в море данных.

Мусор на входе — мусор на выходе

Если качественно начать, результаты не заставят себя ждать.

Александр Кларк, дипломат, гражданский активист XIX века

Анализ некачественных данных в лучшем случае грозит вам получением бесполезных результатов, а в худшем — обманчивых или дискредитирующих.

Качество «входа» всегда отражается на качестве «выхода». Если вы будете строить дом из плохих материалов, он получится некрасивым и ненадежным. Если вы будете неправильно питаться, вести сидячий образ жизни и слишком много смотреть телевизор, то, скорее всего, станете вялым и равнодушным. Если вы не чувствуете никакой радости от своей работы, то вряд ли сможете выполнить ее хорошо.

«Мусор на входе — мусор на выходе» — очень простой принцип: при внесении бесполезных данных получается бесполезный результат. Ваша способность понимать систему непосредственно связана со способностью отслеживать то, что в ней происходит, а это, в свою очередь, зависит от качества и количества собранных вами данных.

Если вы не хотите в результате получить мусор, откажитесь от него в самом начале. Всегда помните об этом, принимаясь за новый проект, — и конечный результат обязательно оправдает ваши надежды.

Качественный вход — качественный выход.

Аналитическая честность

То, что может быть разрушено правдой, должно быть разрушено.

Пэт Ходжилл, профессор, писатель-фантаст

На последнем рабочем месте в Procter & Gamble я должен был разработать стратегию маркетинговых измерений — придумать способ определения эффективности рекламы нашей компании в сети. Каждый год P&G тратила миллионы долларов на рекламные баннеры, продвижение в поисковой системе и создание видеороликов. Я должен был понять, стоят ли результаты затраченных денег.

В процессе работы моя команда выяснила, что система, которую мы использовали для подсчета уникальных посетителей наших сайтов,

работала неправильно. Она учитывала не только реальных пользователей, но и поисковых роботов, которые заходили на наши интернет-страницы по несколько раз в день. Иначе говоря, мы попали в ситуацию мусор на входе — мусор на выходе, и все наши измерения оказались бесполезными.

Естественно, мы рекомендовали модернизировать систему подсчета посетителей. Но наше предложение не вызвало энтузиазма в компании. Все сотрудники знали, что собираемые системой данные бесполезны, но, похоже, им было все равно. Странно, правда?

Проблема заключалась вот в чем: установка новой системы подсчета сильно уменьшила бы количество уникальных посетителей сайта, то есть то, что большинство считало ключевым показателем деятельности. Будучи более точной, новая система выставила бы их работу сотрудников в невыгодном свете. Исправлению ошибки они предпочли дальнейшую жизнь во лжи и сами поставили под сомнение свою способность увеличить эффективность работы сайта.

Аналитическая честность означает беспристрастные измерение и анализ имеющихся у вас данных. Поскольку мы, люди, существа социальные, нам свойственно переживать из-за того, что подумают о нас другие, и это заставляет нас приукрашивать реальность. Если вы действительно хотите произвести улучшения, такое стремление может помешать сбору точных данных и проведению объективного анализа.

Чтобы сохранить объективность по отношению к данным, лучше всего попросить, чтобы их оценил человек не заинтересованный, со стороны. Поддаться искажению, вызванному стимулированием, и предвзятости подтверждения легко, когда на кону стоит ваше социальное положение. Наличие опытного, но беспристрастного третьего лица, которое проверит ваши методы измерения и анализа, имеет огромное значение: может быть, вам и не понравятся его выводы, но по крайней мере вы будете точно знать, как обстоят дела.

Снимите розовые очки и постарайтесь объективно принять те данные, которые в конечном счете помогут вам совершенствовать вашу систему

Контекст

Чтобы что-то понять, нужно знать контекст.

Ричард Рабкин, психиатр

В этом месяце ваш доход составил 200 тысяч долларов. Это хорошо или плохо?

Зависит от обстоятельств. Если в прошлом месяце вы заработали

100 тысяч долларов — это хорошо. А если в этом месяце вы потратили 400 тысяч долларов — это плохо.

Контекст — это использование соответствующих измерений с целью предоставления дополнительной информации о данных, которые вы исследуете. Чтобы выбрать между «хорошо» и «плохо», недостаточно знать свой доход — нужна дополнительная информация. Размер дохода за предыдущий месяц и расходов в нынешнем месяце и есть тот контекст, который поможет прояснить всю ситуацию.

Обобщенные измерения практически всегда бесполезны, особенно когда речь идет о реальных улучшениях, поскольку они лишены контекста. То, что на ваш сайт в этом месяце зашло 2 миллиона пользователей, ни о чем не говорит. Без контекста вы не можете определить, было ли внесено в систему какое-либо изменение или насколько эффективно она работает, а это, в свою очередь, ограничивает вашу способность ее усовершенствовать.

Старайтесь принимать во внимание не только цифры, но и контекст: без него вы рискуете пропустить какое-нибудь важное изменение в данных. Даже зная «общий показатель качества» или то, что доход увеличился или уменьшился, вы не сможете понять, важно это или нет и почему так произошло (случайность это или следствие какого-то изменения в системе или среде).

Возьмите себе за правило всегда рассматривать каждое измерение в контексте с другими измерениями.

Выборка

Если вы не верите в теорию выборки, в следующий раз, когда пойдете к врачу, попросите его взять всю вашу кровь.

Джан Фупгони, основатель и председатель компании Comscore, Inc.

Что делать, если ваша система слишком большая и сложная, чтобы собирать данные по каждому процессу?

Иногда не стоит измерять все потоки. Если вы управляете масштабируемой системой, зачастую невозможно проверить все элементы и найти все ошибки. Как быстро определить возможные проблемы, если система обрабатывает огромное количество данных и включает миллионы сделок?

Выборка — это определенная случайным образом часть некоего целого, способная рассказать о поведении всей системы. Если вы когда-нибудь сдавали кровь на анализ, вы прекрасно представляете, что такое выборка. Врач или медсестра берет небольшое количество крови и отправляет ее в лабораторию. Если тест покажет, что в этом образце

наблюдаются какие-то аномалии, вероятнее всего, они присутствуют и во всей остальной крови в вашем организме.

Выборка помогает определить системные ошибки, не тратя время и деньги на анализ всей системы. Если вы производите мобильные телефоны, нет необходимости проверять каждое устройство, сходящее с конвейера: проверка каждого двадцатого позволит в короткие сроки оценить положение дел и в случае необходимости подкорректировать систему. В зависимости от того, насколько быстро и точно нужно выявить ошибки, вы можете уменьшить или увеличить частоту выборки.

Одна из форм выборки — проверка без предупреждения. Многие магазины периодически нанимают «таинственных покупателей», которые проверяют, насколько хорошо персонал выполняет свою работу. Они интересуются ассортиментом, задают кучу вопросов, хотят вернуть купленный товар и вообще действуют на нервы. А поскольку работники магазина не знают, какие клиенты настоящие, а какие подставные, такой метод оказывается намного эффективнее постоянного пристального контроля за каждым отдельным служащим.

Однако если образец был взят не случайным образом или не является «представителем» общего, совокупности, результаты выборки могут быть неверными. Ясно, что при оценке среднего дохода семьи мы получим разные результаты, если возьмем жителей Манхэттена и Западной Виргинии. Чем больше у вас образцов, выбранных случайным образом, тем вернее будут ваши результаты.

Доверительный интервал

Все делают общие выводы из одного примера. По крайней мере, я поступаю именно так.

Стивен Браст, писатель-фантаст

Представьте, что вы купили волшебную монету, которая чаще всего падает орлом вверх. Как узнать, что это не подделка? Конечно, нужно проверить ее в действии.

Давайте представим, что, подбросив ее пять раз, вы получили два орла и три решки. Так что, нужно ее вернуть?

Доверительный интервал представляет собой вероятность того, что определенный анализ окажется правильным. Прежде чем очернять репутацию продавца, стоит удостовериться в точности ваших результатов.

Чем больше образцов вы возьмете, тем выше доверительный интервал данного измерения. Объем выборки увеличивается каждый раз,

когда вы подбрасываете монету. Чем он больше, тем точнее ваши измерения и, соответственно, тем больше к ним доверия.

Подбросив монету всего пять раз, вы не можете быть полностью уверены в том, что это подделка: объем выборки слишком мал. Если же вы подбросите ее тысячу раз и она в 70 % случаев упадет решкой вверх, значит монета действительно неправильная, но все равно она не подделка мошенника (скорее всего, вам досталась монета, которая в большинстве случаев падает не орлом вверх, а решкой).

Я не буду детально описывать, как именно рассчитывается доверительный интервал, но сделать это довольно легко, особенно если вы умеете пользоваться электронными таблицами или базами данных. Начинаям я рекомендую почитать книгу *Principles of Statistics* («Принципы статистики»).

Помните о том, что результатам измерений, основанных на малых объемах выборки, не стоит доверять. Каждый раз, когда вы сталкиваетесь с выборкой, основанной на незнакомых вам данных, обязательно проверяйте ее объем и способ отбора образцов. Чем больше образцов вы соберете, тем больше доверия будут вызывать результаты анализа.

Соотношение

Тот, кто отказывается делать расчеты, обречен говорить чепуху.

Джон Маккарти, программист и когнитивист, автор термина «искусственный интеллект»

Соотношение — это метод сравнения двух показателей или результатов измерения друг с другом. Определив соотношение «выходного» параметра к «входному», вы сможете измерить все виды отношений между различными элементами вашей системы.

Предположим, из 30 посетителей вашего магазина 10 ушли с покупкой. То есть соотношение будет $10/30$, или $1/3$, то есть 33 %.

А теперь предположим, что вы провели для продавцов тренинг, по результатам которого повысилась их эффективность: 15 покупок на 30 клиентов, зашедших в магазин.

Тогда соотношение будет $15/30$, или $1/2$, то есть 50 %.

Подумайте об измерении возврата на инвестиции: вы просто делите сумму доходов на сумму расходов и вычитаете 1. Результат, выраженный в процентах, и будет величиной возврата.

Например, вы потратили 2 миллиона и заработали 4. Окупаемость составит 100 %: 4 миллиона (заработанные) / 2 миллиона (потраченные) = 2.

$$2-1 = 1 = 100 \%$$

Ниже указаны некоторые полезные отношения.

— Доходность активов: какой доход вы получили на один доллар, вложенный в оборудование?

— Доходность капитала: какой доход вы получили на один инвестированный доллар?

— Доходность рекламы: какой доход вы получили на один доллар, вложенный в рекламу?

— Доход на сотрудника: какой доход вы получили на одного нанятого вами сотрудника?

— Закрывание сделок: какая доля обслуженных вами клиентов совершила у вас покупку?

— Отношение возвратов/жалоб: сколько возвратов или жалоб было сделано на каждую продажу?

Постоянно проверяя эти соотношения, намного легче заметить изменение в системе и то, к чему оно ведет. Если показатель закрытия сделок или окупаемость инвестиций растет — это хороший знак. Если же величина этих показателей падает, стоит выяснить причины.

Проявите фантазию: изучайте свой бизнес и определяйте соотношения, которые раскрывают наиболее важные элементы вашей системы.

Среднее арифметическое, медиана, мода и размах

Вам больно не от того, что вы чего-то не знаете, а от того, что вы что-то знаете.

Уилл Роджерс, американский ковбой и комик

В среднем капитал читателей Wall Street Journal составляет 1,7 миллиона долларов. Аудитория газеты, похоже, очень богатые люди, не правда ли?

Да, это так, но не настолько, как вы думаете. Дело в том, что Wall Street Journal читают такие люди, как Билл Гейтс и Уоррен Баффет, а их состояние измеряется миллиардами. Одним своим существованием они делают среднее арифметическое намного выше, чем оно есть на самом деле.

Среднее арифметическое рассчитывается путем деления суммы всех данных на их количество. Рассчитывать среднее арифметическое несложно, но тут может вмешаться синдром Гейтса — Баффета: наличие выходящих за рамки объектов увеличивает или уменьшает его настолько, что оно перестает быть репрезентативным. Однако если исключить такие объекты, среднее арифметическое становится более

точным.

Чтобы определить медиану, необходимо выстроить значения в порядке убывания и найти данные, расположенные посередине ряда. Медиана связана с особым показателем, называемым процентиль, и является 50-м процентилем. По определению, 50 % значений в ряду будут находиться ниже медианы. Рассчитав медиану и сравнив ее со средним значением, вы сможете проверить, не повлияли ли выходящие за рамки объекты на результат.

Мода — это значение в ряду данных, которое встречается наиболее часто. Ряд может содержать несколько мод — в этом случае можно сказать, что он мультимодален. Такие данные указывают на потенциально интересные связи в системе.

Размах — это разность между наибольшим и наименьшим значениями в ряду. Размах лучше всего использовать для быстрой оценки: вам нужно всего два значения. Правда, их легче всего исказить слишком высокими или слишком низкими выходящими за рамки значениями, такими как, например, банковский счет Билла Гейтса.

Среднее арифметическое, медиана, мода и размах — очень полезные статистические средства анализа, при помощи которых можно получить типичные результаты, конечно, при условии, что вы используете их правильно.

Корреляция и причинно-следственная связь

Корреляция — это не причинно-следственная связь, но она явно на что-то намекает.

Эдвард Тафти, статистик, исследователь в области информационного дизайна и профессор Йельского университета

Представьте себе бильярдный стол: зная точное расположение каждого шара и то, какие силы воздействуют на биток^[72] (вектор воздействия, ударная сила, точка воздействия, трение стола и сопротивление воздуха), вы можете точно вычислить его путь и то, как он будет воздействовать на другие шары на этом пути. Профессиональные бильярдисты настолько хорошо моделируют ситуацию в уме, что могут раскидать партию за считанные минуты.

Это причинно-следственная связь, то есть цепь причин и следствий. Поскольку вычислить полную цепь причинной связи несложно, можно сказать, что именно удар по битку вызвал попадание другого шара в лузу. Если вы будете бить по битку с одинаковой силой и одинаковым образом, вы раз за разом будете получать тот же самый результат.

Вот другой мысленный эксперимент с гипотетическими данными: люди, страдающие сердечными заболеваниями, съедают в среднем по 57 двойных чизбургеров с беконом каждый год. Выходит, двойные чизбургеры с беконом приводят к сердечным приступам? Не обязательно. Эти же люди каждый день принимают душ и моргают 5,6 миллиона раз в год. Не будете же вы утверждать, что душ и моргание тоже приводят к сердечным приступам?

Корреляция — это не то же самое, что причинно-следственная связь. Даже если вы видите, что одно измерение тесно связано с другим, это

еще не доказывает, что первое стало причиной последнего.

Представьте, что у вас своя пиццерия и вы разместили тридцатисекундную рекламу на каком-нибудь теле72 Шар (в бильярде). Прим. ред.

канале. После выхода ролика в эфир вы заметили, что ваши продажи возросли на 30 %. Произошло ли это благодаря рекламе?

Не обязательно. Взлету продаж могли способствовать и другие причины. Можете быть, в тот день в городе проходила научная конференция и ее участники выбрали ваше место, чтобы быстро перекусить. Может быть, закончился учебный год, и семьи с детьми выбрались в город, чтобы отпраздновать это событие. Может быть, в это же время вы запустили акцию «две пиццы по цене одной» и тем самым привлекли посетителей. Сложно вычислить, что именно стало причиной повышенного спроса.

Вполне возможно, реклама, наоборот, вызвала сокращение объема продаж: люди сочли ее непривлекательной или даже неприятной, но это осталось незамеченным, поскольку благодаря какому-то другому фактору продажи выросли.

Выявить наличие причинно-следственной связи всегда сложнее, чем наличие корреляции. При анализе сложных систем со многими переменными и связями определить истинную причинную связь часто чрезвычайно трудно. Чем больше изменений происходит в системе, тем выше вероятность того, что на результат, который вы пытаетесь проанализировать, повлияло больше одного изменения.

Нормы

Кто не помнит своего прошлого, обречен пережить его снова.

Джордж Сантаяна, философ, эссеист и автор афоризмов

Если вы хотите оценить эффективность чего-то в настоящем, иногда полезно обратиться к прошлому.

Нормы — это инструмент использования прошлого опыта для обеспечения контекста текущих измерений.

Например, если вы занимаетесь продажей новогодних украшений, то, сравнив выручку за предпоследний и последний кварталы года, сможете сделать очень важный вывод: никто не покупает ваш товар в августе. Еще лучше, если вы сравните продажи за последний квартал этого года с прошлогодними продажами за тот же самый период, чтобы понять, пошли дела лучше или хуже.

Однако если методы измерений подвержены изменениям, то нормы, основанные на предыдущих измерениях, становятся

недействительными. В P&G мы использовали метод оценки эффективности некоторых видов рекламы. Имея на руках данные за несколько лет, мы могли сравнивать новую рекламу со старой, имевшей успех. Если новая реклама не соответствовала норме, ее не использовали.

Если бы компания внезапно решила использовать другие методы тестирования, эти нормы потеряли бы свою силу: это было бы все равно что сравнивать яблоки и апельсины. Изменив методы измерений, вы уже не можете использовать основанные на них нормы. Но если вы все-таки хотите применять их, вам нужно создать новую базу данных.

При всем этом успешная работа в прошлом не гарантирует такую же эффективность в настоящем. Помните: мы имеем дело со сложными системами. Со временем меняется все. Тот факт, что нечто было полезным когда-то, не означает, что оно будет полезным и сейчас. Периодически проверяйте свои нормы и их действие.

Заменитель

Если мы назовем собачий хвост лапой, сколько лап будет у собаки? Четыре.

То, что мы назовем хвост лапой, не сделает его действительно лапой.

Авраам Линкольн

Что делать, если измерить что-то напрямую невозможно? Используйте заменитель. Например, в демократических политических системах голоса избирателей выступают в качестве замены всеобщего «волеизъявления людей». Невозможно просканировать каждого человека и определить его предпочтения, поэтому голоса являются наилучшей альтернативой.

В области научных измерений заменители также используются повсеместно. Вы никогда не задумывались над тем, откуда ученые знают, насколько горячо Солнце или сколько лет некоторым камням.

Они используют такие заменители, как длина волны электромагнитных лучей или распад известных радиоактивных изотопов, а затем, применяя уже доказанные отношения и формулы, находят ответ.

Чем ближе заменитель к оригинальному объекту, тем лучше. Возьмите аналитику сайта: вы хотите знать точно, на что именно его посетители обращают внимание и сколько времени они на это тратят, но при этом вы не можете залезть к ним в голову. Хорошим заменителем может послужить отслеживание движений мыши.

Согласно исследованию, проведенному учеными Университета

Карнеги — Меллоун,

...в 84 % случаев, когда курсор мыши застыл на определенной странице или части сайта, туда же был устремлен взгляд посетителя. Кроме того, в 88 % случаев, если пользователь не смотрел на страницу, там не было и курсора¹.

Поскольку движения мыши и зрительная фиксация (то есть внимание) обладают корреляцией, то движения мыши можно считать хорошим заменителем внимания посетителя. Чем сильнее корреляция, тем лучше заменитель.

Перед использованием заменителя убедитесь в том, что он действительно имеет отношение к объекту. Заменитель может привести к ошибочным результатам, если окажется, что он измеряет совсем не то, для чего предназначался изначально. Вспомните, к примеру, попытку определить производительность программиста на основании количества строчек кода. Они, конечно, могут служить заменителем, позволяющим оценить эффективность работы, но иногда большой объем кода сигнализирует об уменьшении производительности и, соответственно, не может использоваться для измерения.

Сегментация

Новое правило нирваны: никогда не представляйте параметры (даже столь любимые Богом KPI), не выделяя их составляющих... Вся прелесть деления параметра на составляющие заключается в том, что вы как бы заглядываете за кулисы и узнаете об этом параметре интересные подробности.

Авинаш Кошик, автор книги «Веб-аналитика»[\[73\]](#)

В совокупном множестве данных очень часто можно найти что-то стоящее — нужно просто поискать. Сегментация — метод деления множества данных на четко определенные подгруппы с целью раскрытия дополнительного контекста. Такое деление может выявить ранее неизвестные отношения. Например, вы знаете, что заказы в этом месяце увеличились на 87 %. Это хорошо, но еще лучше, если вы узнаете, что 90 % этих заказов были сделаны женщинами из Сиэтла. Все, что нужно, — это понять, почему они сделали заказы; такая информация пригодится в будущем.

Существует три основных способа сегментации: по прошлому опыту, демографическим и психографическим признакам.

Сегментация по прошлому опыту делит клиентов в зависимости от действий в прошлом. Например, вы можете разделить данные о продажах, используя данные предыдущего периода, сравнивая продажи

новым клиентам с продажами клиентам, которые уже у вас что-то по73
Кошик А. Веб-аналитика: анализ информации о посетителях веб-сайтов.
М.: Диалектика: Вильямс, 2009. Прим. ред.

купали. Одним из видов сегментации по прошлому опыту являются расчеты пожизненной ценности клиента.

Сегментация по демографическому признаку делит клиентов на категории в зависимости от внешних личностных характеристик. Такая информация, как возраст, пол, доход, национальность и место проживания, помогает определить, какие из клиентов относятся к вашим возможным покупателям. Зная, что ваши основные клиенты — мужчины в возрасте 23–32 лет, проживающие в крупных городах и зарабатывающие больше 2000 долларов в месяц, вы сможете разработать маркетинговую стратегию по привлечению клиентов с похожими характеристиками.

Сегментация по психографическому признаку делит клиентов на категории в зависимости от их внутренних психологических особенностей, установок и мировоззрения. Обычно они определяются при помощи различных исследований, оценок и фокус-групп.

Психографические характеристики могут оказаться крайне полезными при создании ценности или корректировке этого процесса, разработке маркетинговой стратегии и стратегии продаж. Например, если вы продаете домашние системы безопасности, скорее всего, ваши возможные покупатели считают, что окружающий мир — это опасное место, и не чувствуют себя комфортно даже дома. Поэтому лучше всего размещать свою рекламу в журналах и на сайтах, посвященных выживанию и самозащите, поскольку их читатели и посетители разделяют подобные убеждения.

Разделите свои данные по сегментам — и вы обнаружите много полезных скрытых связей, которые стоит изучить.

Персонализация

Центр Вселенной — это люди, а не вещи.

Стоун Бойд, социальный технолог

Любые данные — это не просто набор цифр; чтобы они приносили пользу, нужно понять, что за ними стоит.

Анализируя данные системы, мы забываем, что они характеризуют действия реальных людей. Представьте, что вы сотрудник отдела по обслуживанию клиентов и в ваши обязанности входит общение с недовольными покупателями. Если вы сократите каждый ваш телефонный разговор с клиентом с десяти до восьми минут, то с

количественной точки зрения получите 20 %-ное улучшение.

Однако рано праздновать: вы упускаете тот факт, что у вас остается другой разочарованный клиент, который висит на трубке пусть не десять, а восемь минут, и они все равно кажутся ему вечностью.

С каждой минутой он становится все злее и злее, что не лучшим образом сказывается на его мнении о вашем сервисе. Это усовершенствование на 20 % тускнеет по сравнению с тем, как будут влиять на вашу репутацию рассуждения этого клиента о ненадежности вашей компании.

Персонализация — это создание на основании количественных данных истории (повествования) об опыте или поведении реального человека.

Так, многие компании создают вымышленные профили. Когда я занимался разработкой чистящих средств для P&G, мы проводили исследование рынка и обнаружили два больших сегмента: людей, которые предпочитали тщательную чистку («Я не успокоюсь, пока не вычищу все до блеска»), и людей, которые не хотели тратить на уборку слишком много сил и времени («Квартира выглядит более-менее нормально — и хорошо»).

Мы объединили эту информацию с другими данными, такими как доход, семейная статистика, хобби, и создали вымышленный профиль. С его помощью принимать какие-либо решения стало намного легче: вместо того чтобы ориентироваться при оценке идеи на статистику и «мертвые» цифры, мы спрашивая себя: а понравилось бы это «Венди»?

В дополнение к сухим данным создайте историю, которая поможет людям понять, что происходит, — и ваши аналитические действия дадут отличные результаты.

Глава 12

Улучшение систем

В теории различий между теорией и практикой нет. А на практике есть.

Ян де Сенпшойт, специалист по компьютерам

Создание и совершенствование систем лежит в основе любого успешного бизнеса. Однако улучшить их не всегда просто: зачастую изменение систем приводит к неожиданным последствиям.

В этой главе вы узнаете основные секреты оптимизации, научитесь исключать ненужное трение из самых важных процессов и выстраивать

системы, способные справляться с неизвестностью и изменениями.

Оптимизация

Преждевременная оптимизация — корень всех зол.

Дональд Кнут, компьютерный ученый, бывший преподаватель Стэнфордского университета

Оптимизация — это процесс максимизации выходного значения системы или минимизация входных параметров, необходимых для функционирования системы. Оптимизации обычно подвергаются системы и процессы, связанные с ключевыми показателями деятельности, измеряющими важнейшие элементы системы в целом. Улучшайте свои KPI, и ваша система станет лучше работать.

Максимизация обычно концентрируется на пропускной способности системы. Если вы хотите зарабатывать больше денег, создавать больше продуктов или обслуживать большее количество клиентов, то занимаетесь оптимизацией пропускной системы.

Минимизация обычно концентрируется на входящих параметрах, необходимых для деятельности системы. Если вы пытаетесь увеличить свою маржу прибыли, то вам стоит обратить внимание на расходы. Уменьшите их величину, и ваша маржа вырастет.

По определению, пытаясь максимизировать или минимизировать более одного параметра, вы занимаетесь не оптимизацией, а созданием компромисса. Множество людей считает, что оптимизировать значит просто «делать все лучше», но на самом деле такое определение как раз будет препятствовать реальному улучшению.

На практике одновременная оптимизация нескольких переменных чаще всего не получается: вам следует концентрироваться на одной переменной в единицу времени. Только таким образом вы сможете понять, как изменения влияют на систему в целом. Вы пытаетесь найти причинно-следственную связь (а не корреляцию) в своих изменениях и не всегда заметных связях. Поэтому, думая сразу о нескольких вещах, вы не сможете понять, какие именно изменения привели к каким результатам.

Помните, что вы не сможете добиться успешной оптимизации, работая одновременно с несколькими переменными. Выберите самую важную и сконцентрируйте на ней свои усилия.

Рефакторинг

Элегантность неестественна, и достичь ее можно только ценой больших усилий. Изначально результат не будет элегантным, но если, создав продукт, вы поймете, как можно его улучшить, а затем

переделаете его, то после некоторого неизвестного количества итераций сможете получить нечто по-настоящему элегантное.

Эрик Наггум, программист

Не все изменения системы или мероприятия по ее совершенствованию обязательно повлияют на результат ее работы.

Рефакторинг представляет собой процесс изменения системы, направленный на повышение ее эффективности без изменения результата ее работы. Изначально этот термин появился в области программирования. Программисты проводят многие часы за переписыванием кода, который даже при самом благоприятном исходе будет делать то же самое, что и прежде.

Основное преимущество рефакторинга не связано с улучшением результата работы системы: скорее, речь идет о превращении системы в более быструю или эффективную, то есть у вас появляется возможность либо ускорить работу, либо задействовать для достижения результата меньше ресурсов.

Рефакторинг начинается с деконструкции процесса или системы, после которой осуществляется поиск шаблонов. В чем состоят критически важные процессы, без точного соблюдения которых вы не сможете достичь желаемой цели? Должны ли эти процессы следовать в определенном порядке? В чем состоят нынешние ограничения? Что кажется самым важным? Соберите максимум информации о том, как работает система, а затем хорошенько ее проанализируйте.

Скорее всего, вы заметите, что в системе есть элементы, не имеющие определенного смысла, — например, некий метод работы, поначалу казавшийся оптимальным, но со временем переставший таковым быть.

Научившись замечать шаблоны, вы сможете изменить состав системы, например, с помощью объединения сходных процессов или входных параметров. Представьте себе сборочный конвейер. Если вам необходимо постоянно останавливать работу, чтобы сходить за нужными деталями в другой конец цеха, следует изменить этот порядок и сделать так, чтобы нужные компоненты всегда были под рукой. Система будет производить все то же самое, с одной лишь разницей: вы исключили из нее небольшой неэффективный элемент, влиявший на вашу производительность не в лучшую сторону. Если ваша цель состоит в том, чтобы ускорить работу системы или повысить ее эффективность, то рефакторинг приобретает для вас ключевое значение.

Несколько важнейших элементов

Чаще всего причины, затрачиваемые средства и усилия делятся на две категории: 1) большинство, имеющее незначительное влияние, и 2) меньшинство, имеющее сильное, доминирующее влияние.

Ричард Кох, автор книги «Принцип 80/20»[\[74\]](#)

Вильфредо Парето — экономист и социолог, живший в XIX веке, — интересовался вопросами владения землей и распределения благосостояния в обществе. После сбора и анализа огромного массива информации Парето обнаружил наличие интересного шаблона: свыше 80 % земли в Италии принадлежало менее чем 20 % населения. Итальянская экономика была достаточно несбалансированной. Распределение земли имело форму колоколообразной кривой: огромное богатство было сконцентрировано в руках сравнительно небольшой группы людей.

Изучая другие аспекты жизни, Парето постоянно натывался на тот же самый шаблон: к примеру, в его собственном саду 20 % гороховых стручков приносили 80 % семян. О чем это говорит?

В любой сложной системе за значительную часть результата отвечает минимальное количество входных параметров. Этот нелинейный шаблон в наши дни полу74 Кох Р. Принцип 80/20. М.: Эксмо, 2012. Прим. ред.

чил название принципа Парето, или правила 80/20. Лично я предпочитаю называть его правилом нескольких важнейших элементов.

Уяснив суть этого шаблона, вы начнете замечать его в различных аспектах своей жизни.

— Во множестве компаний менее 20 % клиентов обеспечивают 80 и более процентов доходов.

— Менее 20 % сотрудников компании делают 80 и более процентов самой ценной работы.

— В течение 80 % времени вы носите 20 % одежды, висящей у вас в шкафу.

— Вы проводите 80 % своего времени в общении менее чем с 20 % своих знакомых.

Нелинейность критически важных факторов может принимать крайне причудливые формы. К примеру, менее 3 % населения нашей планеты владеет 97 % совокупного мирового богатства. С течением времени политическая власть (как в государствах, так и в компаниях) имеет тенденцию концентрироваться в руках нескольких человек. В результате этого достаточно небольшая группа людей принимает решения, которые напрямую влияют на жизни сотен миллионов.

Менее 1 % ежегодно производимых кинофильмов становятся блокбастерами, и менее 0,1 % написанных книг — бестселлерами. Поэтому для достижения наилучших результатов концентрируйтесь на небольшом количестве самых важных факторов, приводящих вас к успеху.

Тимоти Феррис использовал этот метод для выявления своих лучших клиентов. Оказалось, что из 120 клиентов лишь пятеро отвечали за 95 % дохода. За счет концентрации усилий именно на этих людях и перевода отношений со всеми остальными в режим «автопилота» Феррис смог удвоить свой ежемесячный доход и сократить время работы с 80 до 15 часов в неделю.

Этот принцип работает и в обратном направлении. Проводя анализ своего бизнеса, Феррис выявил двух конкретных клиентов, которые чаще всего его разочаровывали и вынуждали решать проблемы в пожарном порядке. Прекратив с ними сотрудничество, Феррис высвободил время и силы (пусть и за счет временного снижения дохода) и направил их на работу с тремя другими серьезными клиентами, которые быстро вернули уровень дохода к прежним значениям.

Определите ключевые элементы системы, отвечающие за нужный вам исход, и сконцентрируйте на них свое время и усилия. Безжалостно избавьтесь от всего остального.

Убывающая отдача

Последние 10 % работы связаны с одной третью всех расходов и двумя третями проблем.

Норман Августин, руководитель аэрокосмической компании и бывший заместитель госсекретаря США по контролю над вооружениями

Если на вашем счете всего 10 долларов, то 5 долларов, которые вы случайно найдете в кармане, — настоящий повод для праздника. Но если у вас в банке 10 миллионов, то эта находка не вызовет никаких особенных эмоций.

По той же логике, съесть одно печенье — это хорошо. Съесть два — еще лучше. Но съесть сотню — это ужасно. Больше — это не всегда лучше (то же самое справедливо в отношении пива и витаминов).

Все в нашей жизни подчиняется закону убывающей отдачи: после определенного момента увеличение не приводит к благу. В R&G мы с моими коллегами анализировали эффективность рекламы. В первые несколько недель после запуска телевизионного ролика было достаточно легко понять, приводит ли он к запланированным результатам. Если ролик влиял на продажи, мы увеличивали бюджет и

продлевали трансляцию, однако это работало лишь до поры до времени.

Вне зависимости от количества тех, кому реклама понравилась, в определенный момент она начинает «приедаться», и компания уже не может заработать даже доллара на доллар инвестиций. В этот момент наступает «точка убывающей отдачи»: дальнейшие вложения в трансляцию приводят к потерям компании. В этой ситуации имеет смысл перераспределить бюджеты на продвижение продукта другими способами.

В книге I Will Teach You to Be Rich («Я научу вас быть богатыми») Рамит Сети рекомендует применять принцип «решения на 85 %». Зачастую люди хотят прийти к идеальному решению, но в итоге запутываются, нагружают себя слишком большим количеством вопросов без ответов и в итоге не могут довести дело до конца. Но стоит им сконцентрироваться на нескольких простых вещах, которые обеспечат им максимум результата, и можно считать, что их день удался.

Не следует заниматься оптимизацией с целью доведения до совершенства всех элементов системы. Оптимизация и рефакторинг должны ограничиваться лишь некоторыми важнейшими элементами. Перфекционизм — это ловушка для неосторожных.

Занимайтесь оптимизацией и рефакторингом до тех пор, пока не столкнетесь с законом убывающей отдачи, а затем сконцентрируйтесь на чем-то другом.

Трение

Мир слишком велик и интересен, и я не хочу тратить свое время на трения, когда могу превратить свою жизнь в импульс.

Фрэнсис Уиллард, учительница и суфражистка, активно боровшаяся за принятие 18-й и 19-й поправок в Конституцию США^[75]

Представьте, что вам нужно забить шайбу в ворота, которые находятся на расстоянии одного километра от вас. Шайба лежит не на земле, а в зарослях высокой травы. Каждый удар клюшкой может сдвинуть шайбу лишь на несколько сантиметров, так как трава поглощает энергию удара. В этих условиях вам придется ударить по 75. Вследствие 18-й поправки в США был введен «сухой закон», а 19-я поправка ввела активное избирательное право для женщин. Прим. ред.

шайбе несколько тысяч раз, чтобы она оказалась рядом с воротами. Очевидно, что таким образом вы достаточно быстро израсходуете свою энергию.

Теперь давайте предположим, что трава на поле скошена. Каждый раз, когда вы бьете по шайбе, она пролетает несколько метров, почти не

соприкасаясь с травой. Вам, как и прежде, приходится прилагать усилия, однако вы добьетесь цели гораздо быстрее.

Наконец, давайте предположим, что поле залили водой и заморозили. После каждого удара шайба пролетает чуть ли не сотню метров: она без труда скользит по поверхности льда. Теперь, чтобы достичь цели, вам нужно ударить по ней всего несколько раз, и, забив гол, вы не чувствуете никакой усталости.

Трение — это любая сила или процесс, отнимающие энергию системы. Если не подпитывать систему энергией, трение замедлит ее работу или даже приведет к остановке. Удалите из системы трение, и вы повысите ее эффективность.

Каждый бизнес-процесс сталкивается с той или иной степенью трения. Крайне важно выявить зоны, в которых оно проявляется сильнее всего, а затем поэкспериментировать с небольшими улучшениями, способными снизить его уровень. Постепенное и последовательное снижение трения с течением времени приведет к накоплению значительных улучшений с точки зрения качества и эффективности.

Намеренное создание трения иногда может быть полезным для компании. К примеру, некоторые сложности, связанные с возвратом товара (когда вы, например, требуете от покупателей чек или просите объяснить причину возврата), снижает количество людей, возвращающих вам товар. Но помните, что слишком большое трение, скорее всего, окажет негативное влияние на вашу репутацию (поняв, что вы препятствуете возврату товара, клиенты возмутятся).

Автоматизация

Первое правило любой технологии в бизнесе состоит в том, что автоматизация, применяемая к эффективным операциям, многократно усилит эффективность. Второе правило еще проще: применение автоматизации к неэффективным операциям многократно увеличит неэффективность.

Билл Гейтс, основатель и председатель правления компании Microsoft

Очистите систему от существенного объема трения — и вы сможете обойтись без людей. Автоматизация связана с системами, которые могут работать без вмешательства человека. На фабричных конвейерах или в компьютерных программах автоматизация позволяет минимизировать долю человеческого участия в процессе выполнения задания.

Автоматизация больше всего подходит для четко определенных и

повторяющихся задач. К примеру, если бы мне пришлось заново печатать список рекомендуемой литературы для каждого читателя, интересующегося той или иной темой, я бы быстро свихнулся. К счастью, я могу просто выложить этот список на свой сайт. Теперь его изучают сотни тысяч читателей со всего мира — и это стало возможным благодаря автоматизации.

Автоматизируя свою систему, вы получаете доступ к масштабированию с помощью копирования и размножения, а значит, и возможность улучшить свою способность по созданию и предоставлению ценности большему количеству платежеспособных клиентов.

Парадокс автоматизации

Одна машина может сделать работу пяти обычных людей, но ни одна машина не делает работу незаурядного человека.

Элберт Хаббард, американский писатель, издатель

При всех плюсах автоматизации необходимо понимать, что ей присущ целый ряд недостатков.

Представьте себе полностью автоматизированный конвейер по изготовлению компьютерных процессоров, которые затем продаются по 200 долларов за штуку. Все, что должен сделать человек-оператор, — это нажать кнопку, и система начинает штамповать по 2400 готовых процессоров в минуту. Жизнь удалась, не так ли?

Да, но с очень важной оговоркой. Представьте себе, что у миниатюрной дрели на конвейере сбивается настройка и она начинает высверливать крошечные отверстия в самой середине каждого процессора. Иными словами, пока система работает, она каждую секунду производит 40 дефектных процессоров.

Предположим, что сырье для производства каждого процессора стоит 20 долларов — это значит, что компания каждую секунду будет терять 800 долларов, пока ошибку не исправят. Каждую минуту работы системы компания теряет 48 тысяч долларов. Причем это только прямые убытки. Принимая во внимание, что каждый процессор мог бы быть продан за 200 долларов, компания теряет 528 тысяч долларов в минуту: 48 тысяч прямых издержек плюс 480 тысяч долларов недополученного дохода.

Ситуация кажется нереальной? Тогда вот вам история из жизни. В конце 2009 года Toyota выявила значительный дефект педали газа у целого ряда популярных моделей автомобилей, которые ежедневно сходили с ее конвейера и активно продавались вот уже несколько лет. В

итоге расходы, связанные с отзывом автомобилей, составили свыше 5 миллиардов долларов.

До этого отзыва Toyota считалась лучшим автопроизводителем в мире. Во многом это справедливо и сейчас, однако репутация компании и финансовое положение изрядно пошатнулись.

В этом и заключается парадокс автоматизации: чем более эффективны автоматизированные системы, тем более важно участие в них людей, то есть операторов. В случае возникновения ошибки операторы должны выявить и разрешить проблему, иногда даже ценой остановки работы всей системы. В противном случае автоматизированная система будет продолжать размножать ошибку.

Доктор Лисанн Бенбридж, психолог из Университетского колледжа Лондона, одной из первых начала изучать последствия работы эффективных и надежных систем¹. Она первой выявила и описала «парадокс» автоматизированных систем: эффективные автоматизированные системы снижают потребность в усилиях человека, однако значительно повышают степень его вовлеченности.

Эффективная автоматизация делает роль человека более важной.

Ирония автоматизации

В нашей жизни всегда присутствует набор неожиданных обстоятельств, с которыми не может справиться автоматизация и которые невозможно предсказать. По мере повышения надежности систем становится все сложнее выявить ошибку и избавиться от ее последствий.

Доктор Раджа Парасураман, преподаватель психологии в Университете Джорджа Мейсона

Эффективные автоматизированные системы требуют участия человека с определенными навыками, позволяющими предотвратить появление ошибок. Получается, опытные операторы всегда должны быть в зоне досягаемости, так?

Сказать это проще, чем сделать. Компании обычно не готовы платить большие деньги опытным сотрудникам только за то, что они сидят целый день в комнате и ничего не делают (пока система работает с должной степенью надежности). Даже когда системы требуют их вовлечения, оно обычно не занимает все рабочее время.

В этом и заключается ирония автоматизации: чем надежнее системы, тем меньше поле деятельности у операторов. Соответственно, они обращают меньше внимания на то, что именно происходит в системе. Помните рассказ об изучении бдительности операторов

радаров времен Второй мировой войны (мы говорили об этом в параграфе о новизне, с. 275)? Человек, занимающийся однообразным трудом, достаточно быстро устает. А ведь чем надежнее система, тем более однообразна ее работа и тем сложнее операторам отследить сбой.

Оставленные без внимания небольшие ошибки могут стать «новой нормой». Именно это и послужило причиной возникновения проблем в Toyota, которые, в свою очередь, привели к дорогостоящему отзыву машин. Кстати, не следует допускать ошибку присвоения и полагать, что инженеры Toyota были глупыми или неаккуратными: конфуз может случиться с любым, кто полагается на автоматизированные системы.

Лучший способ избежать значительных ошибок в процессе автоматизации состоит в проведении тщательного и постоянного анализа выборки и тестирования. Помните, что обычные аварии могут и будут происходить в любом случае. Если вы предполагаете, что ошибки обязательно будут иметь место, и заранее создадите набор тестов, позволяющий выявить самые важные из них, то сможете обеспечить операторов работой, тем самым увеличивая шансы на своевременное выявление проблемы.

Сделайте так, чтобы операторы вашей автоматизированной системы сохраняли внимание, и тогда шансы на «ловлю» неминуемо возникающих ошибок значительно повысятся.

Стандартные операционные процедуры

Успешность зависит не от способности решать текущие важные проблемы, а от способности избегать совершенных прежде ошибок.

Джон Даллес, бывший госсекретарь США

Что вы делаете, когда ваш клиент обращается к вам с жалобой или просит вернуть ему деньги за покупку? Что происходит, когда у вас заканчивается тонер для лазерного принтера? Кто принимает на себя ответственность, когда возникает проблема, а ваш руководитель отсутствует в городе?

Стандартные операционные процедуры — это заранее определенные процессы, которые используются для решения той или иной проблемы. Бизнес-системы часто включают в себя повторяющиеся задачи, и наличие стандартного процесса позволяет тратить время не на «изобретение велосипеда», а на продуктивную работу.

Хорошие стандартные операционные процедуры полезны потому, что помогают снизить уровень трения и минимизировать истощение силы воли. Вместо того чтобы в очередной раз решать проблему, с которой уже сталкивались много раз в прошлом, четко

сформулированные стандартные процедуры позволяют вам перестать заниматься ерундой и сосредоточиться на создании новой ценности.

С помощью стандартных операционных процедур новые сотрудники или партнеры гораздо быстрее вникают в то, как вы работаете. Формирование единой электронной базы данных ваших процедур позволяет каждому участнику системы мгновенно получить доступ к самым свежим из них.

Следите за тем, чтобы ваши стандартные операционные процедуры не скатывались в болото бюрократизма. Помните: их цель — минимизировать время и усилия, направленные на выполнение задачи или решение проблемы. Если процедуры требуют от вас усилий, но не позволяют повысить ценность, то они превращаются в источник трения. Для достижения наилучших результатов регулярно проводите переоценку своих стандартных операционных процедур. В идеале это стоит делать каждые два-три месяца. Выявив устаревшие, затратные или ненужные элементы, произведите необходимые изменения. Нет смысла лишний раз нервировать клиентов.

Создайте стандартные операционные процедуры для важных повторяющихся задач — и вы заметите, насколько повысится ваша производительность.

Карта проверки

Неважно, насколько вы профессиональны, — хорошая карта проверки способна улучшить ваши результаты.

Стивен Левитт, соавтор книги «Фрикономика»[\[76\]](#)

Хотите быть уверенными в том, что каждый раз при выполнении важной задачи вы все делаете правильно? Создайте карту проверки.

Карта проверки представляет собой экстернализованную, заранее определенную стандартную операционную процедуру, связанную с определенным заданием. Создание такой карты помогает вам определить систему для еще не формализованных процессов. А ее регулярное использование позволяет быть уверенным в том, что вы не забудете о каком-то важном этапе работы даже в самых напряженных условиях.

У летчиков имеются детальные карты проверки для всех процессов, связанных со взлетом и посадкой. Для этого есть важная причина: единственный упущенный из виду шаг может привести к значительным последствиям для всех находящихся на борту. Даже пилоты с многолетним опытом всегда используют карты проверки, чтобы убедиться в том, что они сделали все правильно и в нужной

последовательности. В результате авиакатастрофы случаются достаточно редко: с точки зрения статистики летать на самолете безопаснее, чем ездить на автомобиле.

Даже простые процессы могут быть улучшены с помощью систематизации и использования карт проверки. В 2001 году доктор Питер Проновост провел исследование, результаты которого были детально описаны в журнале NewYorker². Исследование проводилось в 76 Левитт Ст., Дабнер Ст. Фрикономика. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. Прим. ред.

больнице Детройта, где на протяжении определенного периода наблюдалось самое большое в стране количество пациентов, страдавших от одной серьезной и опасной инфекции. Цель Проновоста состояла в том, чтобы понять, способны ли карты проверки снизить уровень заболеваемости.

Суть эксперимента была достаточно простой. Каждый раз, проводя исследование пациента на присутствие у него инфекции, доктора должны были использовать карту проверки:

Шаг 1: вымыть руки с мылом.

Шаг 2: протереть кожу пациента антисептиком «хлоргексидин».

Шаг 3: накрыть пациента стерильной тканью.

Шаг 4: надеть стерильную шапочку, маску, перчатки и халат.

Шаг 5: использовать при проведении исследования оборудование, прошедшее стерилизацию.

Ни один из этих шагов не кажется сложным. Однако многие доктора сопротивлялись проведению исследования, так как считали для себя оскорбительным следовать картам проверки при проведении столь простых процедур. Они сами считали себя достаточно опытными специалистами. Еще более оскорбительным для них было то, что старшая медсестра имела право остановить доктора, если он не использовал карту проверки, — это казалось врачам необычным и даже пугающим.

Несмотря на все препятствия, результаты исследования, проводившегося в течение двух лет, оказались потрясающими: уровень заражения инфекцией снизился с 11 до 0 %, что позволило больнице сэкономить свыше 2 миллионов долларов. Как показало исследование, любой опытный врач, находящийся в условиях стресса, может забыть даже о самых простых процедурах.

Создание карт проверки может улучшить не только качество вашей работы, но и способность эффективно делегировать работу другим

сотрудникам. Потратив немного времени на то, чтобы ясно описать и отслеживать порядок действий, вы снижаете вероятность возникновения значительных ошибок, а также предотвращаете истощение силы воли, связанное с многократным выполнением повторяющихся действий. К тому же после завершения работы над картой проверки вы можете использовать ее как основу для полной или частичной автоматизации системы.

Для достижения наилучших результатов создайте детальные карты проверки для пяти частей своего бизнеса, а потом убедитесь в том, что следуете им при выполнении определенных задач.

Прекращение

Нет ничего столь же бесполезного, как работа с высокой эффективностью над тем, чем вообще не стоит заниматься.

Питер Друкер, отец современной теории управления

Прекращение — это рациональное решение перестать заниматься чем-то непродуктивным. Вследствие влияния незаметности отсутствия мы предрасположены улучшать системы, просто потому что нам «кажется неправильным» не делать с ней вообще ничего. Но в действительности в том, чтобы ничего не делать, нет ничего плохого: зачастую именно это оказывается самым эффективным решением.

В книге *One-Straw Revolution* («Революция одной соломинки») Масанобу Фукуока описал свой эксперимент в области сельского хозяйства. Суть его заключалась в том, чтобы как можно меньше вмешиваться в происходящее, позволяя природе идти своим путем. В то время как большинство фермеров все активнее использовали химикаты и различные технологии, Фукуока сознательно не делал ровным счетом ничего и пожинал отличный урожай на почве, которая обогащалась естественным путем. Вот что он говорил о пользе прекращения активной деятельности:

Человеческим существам свойственно делать что-то неправильно, не пытаться исправлять совершенные ошибки, а затем, по мере накопления проблем, лихорадочно бросаться в обратную крайность. Когда человеку удастся исправить собственные ошибки, он почему-то начинает считать это огромным достижением. Чем-то это напоминает глупца, который ходит по крыше и разбивает ногами черепичные плитки. Когда начинается дождь и с потолка его дома капает вода, он поспешно залезает обратно на крышу, чтобы исправить повреждения, после чего радуется, что ему удалось решить важную задачу.

Вместо того чтобы пытаться сделать слишком много, Фукуока

ограничивался только самым необходимым. В результате его поля оказались куда более плодоносными, чем у большинства других фермеров в округе.

Для прекращения требуется немалая смелость. Решение ничего не делать, пусть даже самое правильное в сложившихся обстоятельствах, порой может казаться непопулярным. Например, активные действия правительства на определенных рынках часто приводят к формированию «ценового пузыря» и спекуляциям. После того как «пузырь лопается», как это произошло в 2000 году на рынке доткомов или на рынке жилья в 2008 году, правительство не может пойти на политически непопулярный шаг — бездействие и снова приступает к решительным действиям, которые всего через несколько лет становятся причиной возникновения другого, порой еще более крупного пузыря.

Отказаться от клиента, уволиться с работы, перестать выпускать тот или иной продукт или уйти с рынка в случае неудачи — все эти достаточно жесткие решения могут оказаться для вас благом в долгосрочной перспективе.

Активное действие — не всегда лучший выход из сложившейся ситуации. Подумайте о том, что произойдет, если вы не будете делать ровным счетом ничего.

Гибкость

Помещение систем в смирительную рубашку постоянства может привести к повышению их хрупкости.

Кроуфорд Хоппинг, эколог

Черепахи — не самые привлекательные существа в царстве зверей. Они медленно передвигаются. У них нет ни острых клыков, ни когтей. Они не умеют угрожающе рычать или травить своих врагов смертельным ядом. По сравнению с тигром или соколом черепаха выглядит настоящим неудачником.

Единственное, что есть у черепах, так это огромный набор защитных стратегий: они отлично плавают, маскируются, моментально захлопывают челюсти. В случае если это не помогает, черепахи просто прячутся в своем панцире и ждут, пока угроза минует. У черепах остаются шансы, даже когда хищник загоняет их в угол, — ведь у них есть природный бронированный щит. В тяжелые времена они могут питаться не вполне пригодной пищей и впадать в спячку. Вот почему они живут так долго.

А теперь возьмем тигра. Он, в отличие от черепахи, полагается на свою силу, мощь и скорость. Это настоящий король джунглей. Но если в

лесу мало добычи или тигр не может охотиться из-за возраста или травм, то он умирает на удивление быстро. Природа не дает ему второго шанса.

Современному миру бизнеса нужно больше черепах и меньше тигров.

В нашем мире постоянно случаются неожиданности — как хорошие, так и плохие. Вы никогда не узнаете, когда именно мать-природа, фортуна или голодный хищник решат, что сегодня не ваш день.

Гибкость часто недооценивают в мире бизнеса. А ведь это важнейший актив, позволяющий вам защитить свою шкуру — в прямом и переносном смысле. Способность адаптировать свою стратегию и тактику по мере изменения условий порой определяет разницу между жизнью и смертью.

Гибкость всегда имеет свою цену. Панцирь черепахи достаточно тяжел: без него она могла бы двигаться гораздо быстрее. Однако тогда она бы оказалась более уязвимой в ситуациях, когда быстрого передвижения недостаточно для выживания. В попытках заработать несколько лишних долларов многие компании отказываются от гибкости в пользу краткосрочных результатов, а потом платят за это немалую цену.

Классическим примером служат большие инвестиционные банки. В какой-то момент накопление финансовых резервов показалось им «ультраконсервативным» и «неэффективным»: банки стали активно использовать леверидж в попытках выжать несколько лишних центов дохода. При этом они забыли, что эта практика делает бизнес уязвимым в случае даже незначительного снижения стоимости акций.

Леверидж работает подобно ракетному топливу: в зависимости от того, как именно он используется, он может поднять ваш бизнес на невероятную высоту или разорвать его на кусочки. К сожалению, множество изощренных финансовых тактик, которым учат в бизнес-школах, отдают предпочтение не гибкости, а доходам, нарисованным на бумаге. В сложные времена даже успешные компании, использующие такие тактики, вынуждены платить за них немалую цену, вплоть до ухода с рынка.

Готовность к неожиданностям делает ваш бизнес более гибким. Если взять личную жизнь, то покупка автомобильной или домашней аптечки или небольшого запаса еды и питьевой воды не должна считаться чем-то параноидальным. Относитесь к таким запасам как к дешевой страховке для самых умных. То же самое с покупкой страховки

от несчастных случаев или созданием финансовых резервов в расчете на непредвиденные события. Возможно, они никогда вам не понадобятся, однако, если вдруг произойдет неожиданное, — поверьте, вы будете очень рады тому, что они у вас есть.

Что делает бизнес гибким:

- низкие (в идеале, нулевые) долги;
- низкие накладные, постоянные и операционные расходы;
- достаточные денежные резервы;
- большое количество независимых друг от друга продуктов / продуктовых линеек или направлений работы;
- гибкая рабочая сила, способная управляться с различными обязанностями;
- отсутствие единой точки неудачи;
- системы бесперебойной работы или резервные мощности для всех основных процессов.

Планирование степени гибкости вкупе с производительностью может считаться признаком хорошего управления. Большинству людей свойственно страдать от незаметности отсутствия, поэтому гибкость кажется им лишней. Однако именно это свойство поможет вам в сложные времена.

Меньше думайте как тигр и больше — как черепаха, и ваш бизнес сможет выстоять при любой непогоде.

Обеспечение бесперебойной деятельности

«Всегда» и «никогда» — это два слова, которые вы никогда не должны использовать. Помните об этом всегда.

Уэнделл Джонсон, психолог, пионер в области исследований речевой патологии

Мой отец, бывший пожарный и специалист в области оказания неотложной помощи, смог развить «готовность к непредвиденному» до степени искусства. Рядом с его домом стоит генератор. Он сконструирован так, чтобы автоматически включаться в тот момент, когда в доме отключается основная система подачи электричества. Генератор подпитывается от баллона с пропаном, которого хватит на целую неделю работы устройства. Даже если на наш район обрушится ураган и пропадет электричество, мой отец будет к этому готов.

Стремление отца подготовиться к непредвиденным проблемам передалось и мне. Сейчас мы с семьей живем в горах Колорадо и должны быть готовы к тому, что наша машина может сломаться на пустынной дороге, где не ловит сотовая связь.

Келси часто подшучивает над тем, как я раз за разом заталкиваю в багажник запасную одежду, спальные мешки, снегоступы и спутниковую антенну, но меня это не волнует. Если что-то случится, я предпочитаю быть к этому готовым. В сущности, я воспринимаю инвестиции в оборудование недорогой и полезной страховкой.

Системы обеспечения бесперебойной деятельности призваны предотвратить сбой в основной системе или максимально быстро восстановить ее работоспособность. Если основная система дает сбой, то хорошо спроектированные механизмы бесперебойной работы позволяют ей избежать внезапного коллапса. Вы можете встретить примеры таких систем везде, где крайне важна непрерывность процесса.

У актеров лучших бродвейских шоу всегда есть дублеры. Так как «шоу всегда должно продолжаться», целесообразно иметь замену для человека, который по тем или иным причинам не может выйти на сцену.

На внешнем жестком диске можно сохранить важнейшие данные вашего компьютера, на случай если вдруг внутренний жесткий диск сломается. Некоторые компании доходят даже до того, что хранят диски с резервными копиями данных за пределами своей территории на случай пожара или стихийного бедствия.

В самолетах имеются системы, фиксирующие перепад давления в салоне и автоматически выбрасывающие кислородные маски.

Бесперебойные механизмы в каком-то смысле можно назвать неэффективными: вы вкладываете время и ресурсы в создание систем, которые в идеале никогда не будут использованы. Может показаться, что резервные системы и страховки — это напрасная трата денег.

Но вот в чем дело: когда вам может понадобиться бесперебойная система, ее уже будет поздно развивать. Оплата страховки от пожара кажется бессмысленной ровно до того момента, как ваш дом сгорит дотла.

Попытайтесь максимально разграничить свои основные и запасные системы. Одна из причин, по которым люди арендуют ячейки в банке, как раз связана с тем, чтобы сохранить что-то важное в случае пожара или кражи. Той же цели служит резервное копирование данных на серверах, расположенных вне офиса: если с основными компьютерами компании что-то произойдет, данные сохранятся в целости в другом месте.

Системы обеспечения бесперебойной работы, взаимосвязанные с основными системами, могут нести с собой дополнительные риски. Худшее, что вы можете сделать, — это превратить систему резервного

копирования в часть системы, которую пытаетесь защитить. К примеру, будет плохо, если поломка генератора приведет к проблемам в основной системе энергообеспечения дома и внезапному отключению электричества. Аналогичным образом, использование автоматизированной системы копирования данных окажется совершенно бесполезным, если в результате ее работы ваши изначальные файлы будут уничтожены.

По возможности избегайте наличия в системе единственной критической точки неудачи. Если функционирование вашей системы зависит от критически важных входных элементов или процессов, то стоит создать план действий на случай, если эти элементы недоступны, а рабочие процессы нарушены. Что произойдет, если откажет ваша основная система?

Заранее планируйте механизмы обеспечения бесперебойной работы для всех важнейших систем, и они станут настолько гибкими, насколько это возможно.

Тестирование в условиях стресса

Человек не в силах избегать ошибок, однако он способен учиться на ошибках и обретать мудрость для будущей жизни.

Плутарх, древнегреческий историк, писатель

Предположим, вы создали гибкую систему, однако хотите убедиться в том, что она действительно работает так, как вам надо. Каким образом вы могли бы ее протестировать?

Тестирование в условиях стресса представляет собой процесс определения границ системы с помощью имитации определенных условий среды. Вместо того чтобы мыслить, подобно инженеру системы, вы (с помощью тестирования в условиях стресса) выступаете от имени «демона-разрушителя». Вы задаетесь вопросом: что нужно сделать, чтобы разрушить созданную вами систему?

В самом начале работы над «Сам себе MBA», каждый раз, когда я загружал новую версию списка рекомендованной для чтения литературы, мой веб-сервер «погибал с музыкой»: система просто не справлялась с наплывом людей, пытавшихся зайти на мой сайт. Я несколько раз выбирал новые системы, но каждый раз их мощностей было недостаточно.

Проблемы с сервером продолжались до тех пор, пока я всерьез не задумался о тестировании в условиях стресса. Вместо того чтобы ждать притока посетителей, вырубавшего мой сайт, я решил намеренно «разрушить» свою систему.

С помощью автоматизированного инструмента³ я имитировал огромное количество посетителей, одновременно заходящих на мой сайт. Этот инструмент последовательно увеличивал количество обращений к сайту и рассчитывал время отклика. По мере роста количества обращений производительность сервера снижалась до тех пор, пока он не рухнул.

С помощью данных тестирования в условиях стресса я произвел целый ряд значительных улучшений инфраструктуры и системы сайта. Теперь тысячи людей могут одновременно посещать мой сайт, практически не мешая друг другу.

Стресс-тесты помогут вам лучше понять, как работают ваши системы. Если вы занимаетесь производством, то могли бы имитировать одновременное поступление тысячи заказов и проверить, сможете ли вы с ними справиться. Если вы занимаетесь поддержкой пользователей, то можете имитировать одновременное поступление тысяч вопросов или жалоб. Ваша способность к тестированию ограничена только временем и воображением — позвольте своему внутреннему демону вырваться на волю и решите все основные проблемы до того, как они помешают вашим реальным клиентам.

Планирование сценариев

Благоразумный видит беду и укрывается, а неопытные идут вперед и наказываются.

Книга притчей Соломоновых, 27:12

Никто не способен предсказать, что случится завтра, не говоря уже о том, что произойдет через десять лет. В сущности, многие ваши планы и цели зависят от обстоятельств, находящихся вне вашего локуса контроля. Что вы можете сделать, чтобы подготовиться к неопределенному будущему?

Планирование сценариев представляет собой процесс систематического построения набора гипотетических ситуаций, а затем ментального моделирования того, что вы будете делать при их наступлении. Вы можете не быть провидцем, однако процесс моделирования, противоречащего фактам, наделяет вас потрясающей способностью: вы в состоянии представить себе события, которые могли бы возникнуть, а затем определить, что бы вы делали при их наступлении.

Планирование сценариев — это детальный, тщательный и систематический процесс моделирования, противоречащего фактам, применимый в отношении наиболее важных решений. Этот процесс

всегда начинается с простого вопроса: «Что бы я сделал, если бы..?» Часть, связанная с условием «если», как раз и представляет собой «противоречие фактам» и заставляет ваши мозги работать по-новому и представлять себе возможные варианты действий в тех или иных обстоятельствах. Записав их, вы сможете определить, какой вариант для вас более предпочтителен или реализуем.

Планирование сценариев лежит в основе любой эффективной стратегии. Нет никакого смысла в том, чтобы основывать свои действия на попытке предугадать величину процентных ставок, цен на нефть или акции. Вместо того чтобы стараться предсказать будущее со 100 %-ной точностью, подготовьтесь к нескольким вариантам развития событий. Вместо того чтобы жестко придерживаться единственного курса, используйте подход, позволяющий бизнесу стать более гибким, улучшающий ваши способности к изменению и адаптации к постоянно меняющемуся миру.

Большинство крупных компаний используют планирование сценариев для так называемого хеджирования — покупки различных форм страховки для снижения риска неблагоприятных событий в будущем. К примеру, компания может беспокоиться из-за роста цен на нефть, так как они увеличивают затраты на импорт сырья и транспортировку готовой продукции. Резкий скачок цен способен значительно снизить маржу прибыли. С помощью фьючерса компания может заработать деньги, если цена на нефть пойдет вверх, и тем самым компенсировать производственные издержки, связанные с этим ростом.

Подготовкой сценариев легко пренебречь, несмотря на то что это очень ценное решение с точки зрения развития вашего бизнеса.

Конечно, преимущества такого планирования сложно заметить, особенно если ваша главная задача — удержаться на плаву.

Отведите время, в течение которого будете заниматься планированием будущего, и не откладывайте это занятие, даже если у вас есть срочные дела. Поверьте, польза от этого огромна.

Не тратьте время на попытки предсказать неизвестное вам будущее — создайте наиболее реалистичный сценарий и план действий в случае его возникновения, а дальше просто будьте готовы к тому, что произойдет в реальности.

Средний путь

Настоящий мастер в любом деле избегает и слишком многого, и слишком малого. Найдите, в чем состоит середина, и придерживайтесь ее.

Аристотель

Средний путь представляет собой постоянно меняющуюся точку баланса между слишком большим и слишком малым. Никто не скажет вам, в чем состоит средний путь именно для вас: вы должны сами пройти его. Этот путь будет постоянно меняться. Именно в правильном балансировании в условиях неизвестности и кроется различие между хорошим бизнесменом и великим.

Лучший подход к решению почти любой задачи лежит где-то между «слишком мало» и «слишком много». Как и в кулинарном искусстве, «бизнес-рецепты» способны научить вас лишь части процесса. Вы можете знать ингредиенты и технологии, однако реальное приготовление блюда требует внимания, усилий и опыта.

Никто не способен «вычислить все до конца». Никто не может быть на 100 % уверен, что та или иная идея сработает. Нормальный человек всегда боится, что что-то пойдет не так. В нашем мире успеха достигают те, кто справляется со своей неуверенностью и страхами, учится на собственном опыте и пытается делать что-то новое.

Ищите свой средний путь, а ступив на него, не сворачивайте. Найдите верный баланс — и вы достигнете всего, чего пожелаете.

Экспериментальное мышление

Да, книжки этому не научат!

Джулия Чайлд, всемирно известный шеф-повар (после того как она подбросила блин на сковородке, а затем уронила его на пол во время своего телевизионного шоу)

Не всегда понятно, какой именно подход позволяет усовершенствовать бизнес. Именно здесь на помощь приходит экспериментальное мышление.

Часто лучший (или единственный) способ чему-то научиться состоит в том, чтобы просто взять и приступить к делу. Поначалу вы можете растеряться, однако другого, более быстрого пути нет. Посвятите себя изучению чего-то нового — и вы устремитесь вперед по трассе, вместо того чтобы ковылять где-то на обочине.

Вы можете научиться чему-то новому даже на своих неудачах, если только они вас не раздавят. Внимание, которое вы уделяете своим ошибкам, позволит вам получить массу полезной информации. Все неудачи преходящи — любое знание и опыт так или иначе помогают вам двигаться вперед.

Эксперименты — это обучение через игру. Вам не нужно строить из себя «серьезного бизнесмена», который съеживается при мысли о любой

ошибке. За время своей карьеры вы совершите тысячи ошибок. И это нормально. Каждый эксперимент учит вас чему-то новому, а каждый новый урок повышает вашу способность достигать чего-то по-настоящему великого.

В экспериментах заключается суть производительного и полноценного бытия. Чем больше вы занимаетесь экспериментами, тем больше узнаете и тем большего можете достичь.

Еще не «конец»

Конечная точка — это не финал, а возможность увидеть вещи по-новому.

Генри Миллер, писатель

Множество моих читателей и клиентов часто задается вопросом: «Бизнес-образование — отличная штука, но когда уже с ним можно будет покончить?»

Неправильный вопрос, друзья. Самообразование, связанное с бизнесом или чем-то еще, не заканчивается никогда. Каждая новая концепция, попадающая в поле вашего зрения, представляет собой тысячи возможностей для новых открытий.

Именно это и делает самообразование столь увлекательным процессом: всегда есть что-то еще, чему можно научиться.

В восточной философии присутствует понятие «дао», которое означает «путь» или «дорога». У дао нет начала или конца — оно просто есть. Самообразование в любой области — это тоже дао. Ваше путешествие само по себе служит вам наградой. Даже такие мастера в деле зарабатывания денег, как Уоррен Баффет, всегда жаждут научиться чему-то новому. Когда во время беседы со студентами Университета Линкольна Баффета спросили, какими сверхспособностями он хотел бы обладать, тот ответил: «Я бы хотел научиться читать еще быстрее». Баффет каждый день читает финансовые отчеты и знакомится с новыми концепциями. Он ищет все новые пути для повышения ценности своей компании.

Даже самому богатому человеку на земле есть что улучшать и исследовать. Именно это нескончаемое любопытство и позволило ему добиться столь весомого успеха.

На вашем пути всегда будут появляться какие-то важные вехи: завершение книги, освоение навыка, запуск бизнеса, заключение контракта. Со временем, однако, вы обнаружите, что у вас постоянно появляется какая-то новая дорога — и приключение начинается вновь.

У вашего роста нет и не может быть границ.

Теперь, после того как вы прочитали эту книгу, вам следует подумать о нескольких важных вещах.

— Если вы хотите далее учиться тому, как стать настоящим мастером бизнеса, посетите сайт программы «Сам себе МВА»: personalmba.com.

— Если вы хотите принять участие в деятельности сообщества, занимающегося практическим воплощением описанных в книге принципов, посетите страницу Personal MBA Business Crash Course: crashcourse.personalmba.com.

— Если вы хотите, чтобы я помог вам или вашей компании в освоении этих принципов, зайдите на мою страницу, посвященную лекциям и тренингам, по адресу: personalmba.com/speaking-training/.

Я хотел бы закончить книгу несколькими мудрыми словами Берти Форбса, основателя журнала *Forbes*, написавшего в 1917 году эссе под названием «Ключи к успеху». Я часто обращаюсь к этим словам, которые напоминают каждому из нас, в чем состоит смысл бизнеса и всей жизни.

Ваше счастье зависит от вас самих.

Вы сами должны прокладывать свой курс.

Вы сами должны формировать свое состояние.

Вы должны сами учить себя.

Вы должны думать своей головой.

Вы должны жить своим умом.

Ваш разум принадлежит только вам — и только вы можете им воспользоваться.

Вы приходите в этот мир в одиночку.

И покидаете его тоже в одиночку.

В путешествии по этому миру вы один на один со своими мыслями.

Решения принимаете вы и только вы.

Вы должны отвечать за последствия своих действий.

Вы и только вы ответственны за свои привычки и свое здоровье. Вы и только вы усваиваете мысли и подчиняете себе материальные объекты.

Вас могут учить разные учителя, но усвоение знаний — ваша самостоятельная работа.

Никакой учитель не способен вложить знания в вашу голову.

Только вы способны контролировать свое мышление и работу клеток своего мозга.

Перед вами может открываться вся мудрость веков, но если вы не готовы ее усвоить, она окажется для вас бесполезной; никто не в силах

влезть в вашу черепную коробку.

Вы и только вы командуете своими ногами.

Вы и только вы можете двигать своими руками.

Вы и только вы можете отдавать приказы своим ладоням.

Вы и только вы контролируете свои мышцы.

Вы должны стоять на своих ногах — как в прямом, так и в переносном смысле.

Вы должны идти своим путем.

Ваши родители не в состоянии войти в ваше тело, контролировать работу ваших органов и ход ваших мыслей. Они не могут сделать из вас что-то другое.

Вы не можете заменить своего сына в битвах — он должен сам победить в каждой из них.

Вы должны стать капитаном собственной судьбы.

Вы должны смотреть на все своими собственными глазами.

Вы должны слушать своими собственными ушами.

Вы должны самостоятельно управляться с тем, что вам даровано.

Вы должны сами решать свои проблемы.

Вы должны сформировать свои собственные идеалы.

Вы должны создать свои собственные идеи.

Вы должны подчинить себе свой язык.

Ваша жизнь — это ваши мысли.

Ваши мысли созданы вами.

Ваш характер — плод вашего труда.

Вы и только вы можете отказаться от всего, что не должно составлять ваш характер.

Вы создатель собственной личности.

Вы сами пишете свою историю.

Вы воздвигаете себе памятник — или роете могилу.

Что именно вы делаете сейчас?

Надеюсь, что вам понравилась эта книга и вы нашли ее полезной — расскажите о ней другим. Если у вас есть вопросы или комментарии, не стесняйтесь — вы можете всегда связаться со мной напрямую по адресу josh@personalmba.com.

Спасибо за то, что вы прочитали мою книгу. Желаю вам счастливого путешествия по потрясающему и постоянно меняющемуся миру бизнеса!

Удачи!

Приложение 1

Как продолжить самообразование[\[77\]](#)[\[78\]](#)

Мы пишем, освещенные светом каждой прочитанной нами книги.

Ричард Пек, писатель

Следующая хорошая вещь после знания как такового — это знание того, где это знание можно найти.

Сэмюэль Джонсон, писатель

Если вы заинтересованы в продолжении своего образования, я настоятельно рекомендую вам начать с чтения перечисленных ниже книг.

Производительность и эффективность

— Дэвид Аллен. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса (Манн, Иванов и Фербер, 2011)

77 Список книг можно скачать на странице книги «Сам себе MBA» на сайте mann-ivanov-ferber.ru. Прим. ред.

78 Книги, названия которых приведены на английском языке, в России не издавались. Прим. ред

— Джим Лоэр, Тони Шварц. Жизнь на полной мощности. Управление энергией — ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью (Манн, Иванов и Фербер, 2010)

— Ричард Кох. Принцип 80/20 (Эксмо, 2012)

— Abby Marks-Beale. 10 Days to Faster Reading

— Tom Rath. Strengths Finder 2.0

— Leo Babauta. The Power of Less

— Mark Hurst. Bit Literacy

Человеческое мышление

— John Medina. Brain Rules

— William Powers. Making Sense of Behavior: The Meaning of Control

— Paul Lawrence, Nitin Nohria. Driven

— Laurence Gonzales. Deep Survival

Коммуникации

— Тарр Рейнольдс. Презентация в стиле дзен. Дизайн, разработка, проведение и примеры (Вильямс, 2009)

— William Zinsser. On Writing Well

— Chip and Dan Heath. Made to Stick

— Robert Bly. The Copywriter's Handbook

— Stephen Few. Show Me the Numbers

Влияние

— Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан. Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки (Манн, Иванов и

Фербер, 2012)

— Дейл Карнеги. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей (Попурри, 2012)

— Роберт Чалдини. Психология влияния (Питер, 2012)

— Роберт Грин. 48 законов власти (Рипол Классик, 2011)

Принятие решений

— Джон Хэммонд, Ральф Кини, Говард Райффа. Умный выбор. Как научиться принимать правильные решения (Сибирское университетское издательство, 2009)

— Gary Klein. Sources of Power: How People Make Decisions

— Robert Fritz. The Path of Least Resistance

— Ronald Howard and Clinton Korver. Ethics for the Real World

Творчество и инновации

— Скотт Беркун. Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновации (Питер, 2011)

— Твайла Тарп. Привычка к творчеству (Companion Group, 2012)

— Peter Drucker. Innovation and Entrepreneurship

Управление проектами

— Скотт Беркун. Искусство управления IT-проектами (Питер, 2011)

— Тот Kendrick. Results without Authority

Выявление возможностей

— John Mullins. The New Business Road Test

— Dan Kennedy. How to Make Millions with Your Ideas: An Entrepreneur's Guide

Предпринимательство

— Тимоти Феррис. Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть (Добрая книга, 2012)

— Гай Кавасаки. Стартап. 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины (Манн, Иванов и Фербер, 2012)

— Michael Masterson. Ready, Fire, Aim

— Norm Brodsky and Bo Burlingham. The Knack

— Pamela Slim. Escape from Cubicle Nation

— Edward Rogoff. Bankable Business Plans

Создание и проектирование ценности

— Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон. Rework. Бизнес без предрассудков (Манн, Иванов и Фербер, 2010)

— Дональд Норман. Дизайн промышленных товаров (Вильямс,

2009)

— Уильям Лидвелл, Критина Холден, Джилл Батлер. Универсальные принципы дизайна (Питер, 2012)

— Steve Blank. Four Steps to the Epiphany Маркетинг

— Сет Годин. Все маркетологи лжецы (Эксмо, 2006)

— Сет Годин. Доверительный маркетинг (Альпина Паблишер, 2008)

— Эл Райс, Джек Траут. 22 непреложных закона маркетинга (АСТ, 2009)

— Jay Abraham. Getting Everything You Can Out of All You've Got Продажи

— Нил Рэкхем. СПИН-продажи (Манн, Иванов и Фербер, 2012)

— Джеффри Гитомер. Библия торговли (Питер, 2008)

— Chet Holmes. The Ultimate Sales Machine

— Alan Weiss. Value-Based Fees

Доставка ценности

— Элияху Голдратт. Цель. Процесс непрерывного совершенствования (Попурри, 2009)

— Джеймс Вумек, Дэниел Джонс. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании (Альпина Паблишер, 2011)

— Joe Calloway. Indispensable

Переговоры

— Дэвид Лэкс, Джеймс Себениус. Переговоры в трех измерениях (Добрая книга, 2008)

— Дэвид Гейдж. Партнерское соглашение. Как построить совместный бизнес на надежной основе (Альпина Паблишер, 2012)

— Richard Shell. Bargaining for Advantage Управление

— Маркус Бакингем, Курт Коффман. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому (Альпина Паблишер, 2011)

— Родд Вагнер, Джеймс Хартер. 12 элементов успешного менеджмента (Альпина Паблишер, 2009)

— Эрика Андерсен. Как вырастить отличных сотрудников. Превращаем обыкновенных людей в замечательных исполнителей (Эксмо, 2008)

— Пьер Морнель. Технологии эффективного найма (Добрая книга, 2005)

— Питер Друкер. Энциклопедия менеджмента (Вильямс, 2006)

Лидерство

— Стюарт Фридман. Совершенное лидерство. Как достичь баланса без помощи тренера (Юрайт, 2009)

— Маршалл Голдсмит. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха (Олимп-бизнес, 2009)

— Джордж Брадт, Джейм Чек, Джордж Педраза. 100-дневный план действий нового руководителя (Баланс Бизнес Букс, 2007)

— Фил Розенцвейг. Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящие менеджеров в заблуждение (Bestbusinessbooks, 2008)

— Seth Godin. Tribes

Финансы и учет

— Mike Piper. Accounting Made Simple

— Robert Anthony and Leslie Breitner. Essentials of Accounting

— Robert Cooke. The McGraw-Hill 36-Hour Course in Finance

— John Tracy. How to Read a Financial Report Системы

— Донелла Медоуз. Азбука системного мышления (Бином. Лаборатория знаний, 2011)

— Sam Carpenter. Work the System

— Liam Fahey and Robert Randall. Learning from the Future Анализ

— Поль Фэррис. Маркетинговые показатели. Более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю (Баланс Бизнес Букс, 2009)

— Авинаш Кошик. Веб-аналитика. Анализ информации о посетителях веб-сайтов (Диалектика, 2009)

— Jonathan Kootey. Turning Numbers into Knowledge

— Richard Stutely. The Economist Numbers Guide

Статистика

— Darrell Huff. How to Lie with Statistics

— M. G. Bulmer. Principles of Statistics

Корпоративные навыки

— Дж. Кинг, Дж. Скакун. Неписанные законы бизнеса (Питер, 2009)

— Питер Друкер. Эффективный управляющий (Бук Чембэр Интернэшнл, 2004)

— Bill Jensen. The Simplicity Survival Handbook

Корпоративная стратегия

— Майкл Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов (Альпина Паблишер, 2011)

— Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков (Манн, Иванов и Фербер, 2012)

— Клейтон Кристенсен, Скотт Энтони, Эрик Рот. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений (Альпина Паблишер, 2008)

— Nikos Mourkogiannis. Purpose: The Starting Point of Great Companies

— Daniel Esty and Andrew Winston. Green to Gold

Консалтинг

— Alan Weiss. Getting Started in Consulting

— Gerald Weinberg. Secrets of Consulting

Личные финансы

— Томас Стэнли, Уильям Данко. Мой сосед — миллионер (Попурри, 2005)

— Joe Dominguez and Vicki Robin. Your Money or Your Life

— Ramit Sethi. I Will Teach You to Be Rich

— Harry Browne. Fail-Safe Investing

— Brent Kessel. It's Not About the Money

— Bob Clyatt. Work Less, Live More

Личное развитие

— Стив Павлина. Личное развитие. Принципы и методы от признанного эксперта (Манн, Иванов и Фербер, 2011)

— David Watson and Roland Tharp. Self-Directed Behavior

— Morty Lefkoe. Re-Create Your Life

— Earl Nightingale. Lead the Field

— Jim Rohn. The Art of Exceptional Living

Приложение 2

Сорок девять вопросов о том, как улучшить свои результаты [\[79\]](#)

Ниже приведен список вопросов, которые я сформулировал для себя много лет назад. Они должны были помочь мне разобраться с тем, что именно я хотел бы улучшить в своей жизни — как личной, так и профессиональной. Вопросы помогли мне понять, кто я есть и чего я хочу. Я задавал их себе в самый сложный период своей жизни. Надеюсь, что они помогут вам так же, как помогли мне.

Использую ли я свое тело самым оптимальным образом?

— Насколько качественную и полезную пищу я ем?

— Достаточно ли я сплю?

— Хорошо ли я распределяю свою энергию?

— Удастся ли мне справляться с ежедневным стрессом?

79 Список вопросов можно скачать на странице книги «Сам себе MBA» на сайте mann-ivanov-ferber.ru. Прим. ред.

- Доволен ли я своей осанкой и телосложением?
- Что я могу сделать для улучшения своей способности замечать окружающий меня мир?
- Знаю ли я, чего хочу?
- Какие мои достижения заставили бы меня по-настоящему обрадоваться?
- Какие «состояния бытия» я хочу испытывать каждый день?
- Четко ли определены мои приоритеты и ценности?
- Способен ли я принимать решения быстро и с должной степенью уверенности?
- Способен ли я последовательно концентрировать свое внимание на том, чего я хочу, или на том, чего не хочу?
- Чего я боюсь?
- Способен ли я создать честный и полный список присущих мне страхов?
- Способен ли я трезво взглянуть на каждый из своих страхов и представить себе, каким образом я мог бы с ним справиться?
- Способен ли я признавать и исправлять свои недостатки и ограничения?
- Достаточно ли я работаю над тем, чтобы расширять свои границы?
- Насколько мое мышление ясно и сконцентрировано?
- Способен ли я систематически придавать своим размышлениям внешнюю форму (например, записывать)?
- Умею ли я быстро фиксировать свои мысли, как только они у меня возникают?
- Что привлекает мое внимание прямо сейчас?
- Задаю ли я себе достаточное количество вопросов, помогающих разобраться в себе?
- Провожу ли я основную часть своего времени, концентрируясь на решении одной задачи, либо я постоянно курсирую между различными задачами?
- Провожу ли я достаточно времени в активном размышлении о своих целях, проектах и направлении движения?
- Достаточно ли я доверяю себе, расслабляюсь и работаю с нужной производительностью?
- Удалось ли мне найти наиболее подходящий метод планирования?
- Достаточно ли я организован?

— Есть ли у меня список дел, связанных с проектами, и задач, требующих активного участия?

— Отслеживаю ли я степень выполнения своих обязательств на регулярной основе?

— Делаю ли я регулярные и достаточно полные перерывы в своей работе?

— Работаю ли я над сознательным созданием позитивных привычек?

— Работаю ли я над избавлением от непродуктивных привычек?

— Комфортно ли мне говорить другим людям «нет»?

Каким образом мне работается лучше всего?

— Что мне нравится больше всего?

— Что удается мне лучше всего?

— В какой среде мне лучше всего работается?

— Каким образом я наиболее эффективно учусь чему-то новому?

— Каким образом мне комфортнее всего работать и общаться с другими?

— Что в настоящее время мешает мне двигаться вперед?

Что мне на самом деле нужно, чтобы стать счастливым и удовлетворенным собой?

— Каким образом я понимаю «успех»?

— Есть ли какой-нибудь другой, более точный или полный способ определения «успеха»?

— Насколько часто я сравниваю себя с тем, как воспринимают меня другие?

— Так ли я живу, как хотел бы жить?

— Если бы я мог владеть всего сотней вещей, то что бы это были за вещи?

— Способен ли я различать необходимость и роскошь?

— За что я благодарен своей жизни и работе?

Возьмите блокнот, сядьте на часок в тихом месте и проведите время наедине с собой, отвечая на эти вопросы. Сделайте это с удовольствием: пригласите себя самого на ужин в любимый ресторан и записывайте свои мысли во время еды. К моменту, когда вам принесут счет, у вас окажется целая куча новых идей о том, как изменить свою жизнь и работу к лучшему.

Благодарности

Келси: мы смогли это сделать! Спасибо за твою непоколебимую любовь, доверие и поддержку

Мама и папа: спасибо за то, что научили меня читать в столь раннем возрасте. Вы всегда служите для меня примером открытости к миру и нескончаемого любопытства.

Сету Годину: спасибо за вдохновение и за то, что моя жизнь так значительно и так замечательно изменилась.

Чарльзу Мангеру: спасибо за то, что вы делитесь своим знанием о мире. Благодаря ему я стал лучше, чем был раньше.

Тодду Саттерстону и Джеку Коверту: спасибо за то, что вы представили меня команде издательства Portfolio, — без вас эта книга не появилась бы на свет.

Бену Касноча и Рамиту Сети: спасибо за то, что вы побудили меня заняться этим проектом, за изучение чернового варианта рукописи, за знакомство с Лизой и вдохновляющие примеры из вашей жизни.

Спасибо Карлосу Мицели за создание сайта, сопутствующего этой книге.

Лизе Димона: ваша репутация опережает вас, и несложно понять почему. Ваш энтузиазм, преданность делу и терпение находятся на невероятной высоте. Спасибо за все, что вы делаете.

Адриану Закхейму: спасибо за то, что вы поверили в молодого человека с безумной идеей, и за отличные книги, которые вы выпускаете. Эти книги смогли изменить мою жизнь к лучшему, и я счастлив внести свою лепту в ваше дело. Надеюсь, моя книга разойдется миллионным тиражом.

Дэвиду Молдаверу: я ожидал, что мне достанется умный, опытный и серьезный редактор. Ты таким и оказался, а кроме того, ты стал моим другом, которому я искренне доверяю. Спасибо тебе за острый глаз и тонкий ум: после твоей работы эта книга стала гораздо лучше.

Спасибо Уиллу Вайссеру, Морин Коул, Ричарду Леннону, Джозефу Перезу, Оливеру Манди, Хайме Путорти, Норин Лукас, Майклу Бурке и всем другим сотрудникам издательства Portfolio. Много лет назад я пообещал себе, что если я когда-нибудь напишу книгу, то буду работать только с лучшими издателями. Ваш опыт и профессионализм просто потрясает — не могу пожелать себе лучшей команды.

Моим клиентам и читателям: без вас эта книга не появилась бы на свет. Спасибо за вашу поддержку, обратную связь и вдохновение. Надеюсь, что мой труд окажется для вас полезным и что вам удастся достичь всего, что вы наметили.

Примечания

[47]. Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.

[48]. См.: Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-фикшн, Смысл, 2012. Прим. ред.

[49]. Павлина С. Личное развитие. Принципы и методы от признанного эксперта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.

[50]. Старджон Т. Больше, чем человек. М.: АСТ, 2003. Прим. ред.

[51]. От англ. antecedent, behavior, consequences — antecedent, поведение, последствия. Прим. ред.

[52]. Лоэр Дж., Шварц Т. Жизнь на полной мощности. Управление энергией — ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.

[53]. Рамит С. Я научу вас быть богатым. Киев: Workman Publishing Company, 2009. Прим. ред.

[54]. Грин Р. 48 законов власти. М.: Рипол Классик, 2010. Прим. ред.

[55]. Бакингом М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому. М.: Альпина Паблишер, 2011. Прим. ред.

[56]. Великий американский писатель и мыслитель XIX века, проповедовавший идеи возврата к природе и проживший несколько лет в хижине на берегу Уолденского озера, самостоятельно обеспечивая себя всем необходимым для жизни. Прим. ред.

[57]. Демарко Т., Листер Т. Человеческий фактор. Успешные проекты и команды.

М.: Символ-Плюс, 2009. Прим. ред.

[58]. Голдсмит М. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. М.: Олимп-Бизнес, 2009. Прим. ред.

[59]. Паттерсон К., Гренни Дж., Макмиллан Р. Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. Прим. ред.

[60]. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск: Попурри, 2009. Прим. ред.

[61]. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. М.: АСТ: АСТ Москва: Хранитель, 2010. Прим. ред.

[62]. Чалдини Р. Психология влияния. СПб.: Питер, 2009. Прим. ред.

[63]. Кэтрин Сьюзан Дженовезе — американка итальянского происхождения, проживавшая в Нью-Йорке. Ее имя вошло в историю (и в учебники социальной психологии) в связи с печальным событием: убийца забил ее до смерти на глазах нескольких свидетелей, ни один из которых не посчитал нужным вмешаться. Подобное явление получило название «синдром Дженовезе». Петру Бырлэдяну случайно оказался на улице в момент перестрелки, вспыхнувшей между представителями двух мафиозных групп. Получив ранение, он попытался найти убежище на станции метро, но прямо на входе в нее потерял сознание. Его жена отчаянно кричала о помощи, но испуганные люди пытались поскорее покинуть вестибюль. Некоторые снимали происходящее на мобильные телефоны. Помощь прибыла лишь через полчаса, хотя ближайшая больница находилась от места трагедии буквально в двух шагах. Прим. ред.

[64]. Фрайд Дж., Хенссон Д. Rework. Бизнес без предрассудков. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.

[65]. Стэнли Т., Данко У. Мой сосед — миллионер. Минск: Попурри, 2005. Прим. ред.

[66]. Фонд Live Strong был создан великим велогонщиком Лэнсом

Армстронгом для борьбы с раком (от которого страдал и сам Армстронг) и пропаганды здорового образа жизни. Прим. ред.

[67]. Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: КоЛибри, 2009. Прим. ред.

[68]. См.: Талеб Н. Одураченные случайностью. О скрытой роли шанса в бизнесе и в жизни М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. Прим. ред.

[69]. Кови Ст. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. Краткая версия. М.: Альпина Паблишер, 2012. Прим. ред.

[70]. Кэмпбелл Дж. Тысячеликий герой. М.: Рефл-бук: АСТ: Ваклер, 1997. Прим. ред.

[71]. Популярное в Великобритании реалити-шоу. Его участники — начинающие предприниматели — представляют инвесторам свои бизнес-идеи. Победитель, сумевший доказать жизнеспособность проекта, получает финансирование. В 2012 году вышла книга Джеймса Каана, одного из ведущих шоу, под названием Start Your Business in 7 Days, в которой он описал самые типичные ошибки и заблуждения стартаперов. Книга вышла и в России: Каан Дж. Мой первый бизнес. Как оценить идею проекта и свои силы. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. Прим. ред.

[72]. Шар (в бильярде). Прим. ред.

[73]. Кошик А. Веб-аналитика: анализ информации о посетителях веб-сайтов. М.: Диалектика: Вильямс, 2009. Прим. ред.

[74]. Кох Р. Принцип 80/20. М.: Эксмо, 2012. Прим. ред.

[75]. Вследствие 18-й поправки в США был введен «сухой закон», а 19-я поправка ввела активное избирательное право для женщин. Прим. ред.

[76]. Левитт Ст., Дабнер Ст. Фрикономика. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. Прим. ред.

[\[77\]](#). Список книг можно скачать на странице книги «Сам себе MBA» на сайте mann-ivanov-ferber.ru. Прим. ред.

[\[78\]](#). Книги, названия которых приведены на английском языке, в России не издавались. Прим. ред

[\[79\]](#). Список вопросов можно скачать на странице книги «Сам себе MBA» на сайте mann-ivanov-ferber.ru. Прим. ред.