Оглавление:

[Как начать изменения? 2](#_Toc431553998)

[Сказ про инвестора, производителя и продавца 6](#_Toc431553999)

[Как не стать рабом изменений? 10](#_Toc431554000)

[От кого зависят изменения? 13](#_Toc431554001)

[Изменение линейки продукции 16](#_Toc431554002)

[Измерение изменений 19](#_Toc431554003)

[Материальные и не материальные изменения 22](#_Toc431554004)

[Разные типы изменений 25](#_Toc431554005)

От автора.

Количество подписчиков растет. Становится сложно выбирать темы, интересные разным людям.

То, что интересно обсуждать мне, не всегда является актуальным для вас. Поэтому, если вам требуется сейчас разобраться с какой-то темой, то не бойтесь писать и предлагать. Кроме того, это может быть не только общая тема, а конкретный вопрос или проблема.

Очень хочется не потерять живое человеческое общение, иначе получу ещё один журнал монологов, оторванных от рынка.

И ещё просьба.

Пожалуйста оцените все кейсы обзора по шкале: интересно-полезно.  
1 – не интересно и не полезно

2 – интересно, но не полезно

3. полезно, но не интересно (не понятно)

4. интересно и полезно

Ну и … СПАСИБО ЗА ВАШЕ ВНИМАНИЕ КО МНЕ!!!!

Раздел: Менеджмент

# Как начать изменения?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Обсуждение: [ссылка](https://www.facebook.com/groups/zorincaseclub/permalink/1502827463340693/)

Открыть как [заметка в evernote](http://www.evernote.com/l/ASfIkRRxsShB6rZlqN1GeEZOy4WvJZ_Js2Q/)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Прежде всего, хочу классифицировать изменения. При этом, под «изменением» не буду рассматривать «создание нового». Новое мы разбирали, когда обсуждали страртапы.

Итак, изменения. Представим себе, что мы находимся в какой-то точке и нас что-то не устраивает в сегодняшнем положении. При этом, на нас может осуществляться внешнее давление или это наше внутреннее осознание. В этой связи, у нас есть несколько типов поведения.

Таблица А

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Вынужденное,**  **как реакция на чье-то действие** | **Плановое,**  **по своей воле** |
| **Хаотичное** | 1 | 2 |
| **Управляемое** | 3 | 4 |

1. Самое часто встречаемое. Обсуждать здесь действия «начала» изменений не имеет смысла. Это начало эмоционально. Изменения кого-то влекут желание изменяться. Так один магазин начинает делать рекламу потому что рекламируется соседний магазин, а не потому что действительно нужна реклама.

2. Второй тип, я называю «пионервожатский». Им обычно болеют крупные, уверенные или косящие под них. Простой пример – это запланировать три тренинга в год. Какие? Пофиг. Главное провести. Как правило, такие изменения никак не связаны с предыдущими и последующими. Обсуждать «начало» этого типа тоже имеет мало смысла, потому что оно начнется тогда, когда запланировали. Так могут кинуть семена в мерзлую почву, потому что посевная намечена на 3 апреля.

3. Любые управляемые изменения подразумевают наличие инструментов контроля и навыков в применении этих инструментов. Третий тип означает, что подобные изменения уже не редкость и у компании есть понимание, как они измеряют и как влияют на тех, кто делает изменения. Начало у этого типа «событийно»: когда кто-то, что-то сделает, тогда и мы начнем. Но готовыми должны быть всегда.

4. Этот тип подразумевает не только наличие инструментов и навыка, но и стратегии. Здесь уже есть хоть какая-то цепочка действий и хотя бы понимание как эта цепочка взаимосвязана.

Из всех этих типов, меня интересует только четвертый. Потому что остальные три типа сложно обсуждать. Мы, либо ничего не контролируем, либо будем вынуждены начать вне нашего понимания готовности. Это обреченное изменение. Мы просто должны быть готовым к тому, что «что-то бахнет» и нам надо будет действовать. Компании, в которых такие изменения – норма, очень утомляют работников. Как правило, там много креативных, творческих «проектных менеджеров». Как правило, все начинания там бросаются недоделанными. Там много «разного потенциала», но ни один из них невозможно использовать.

Приходя управлять в такую компанию принимаешь несколько недоделанных активов. Каждый из них будет иметь ценность, если доделать. Как правило, сделано 80% и брошено. Теперь надо доделать остальные 20%, на которые уйдет 80% времени. Вот эти дошлифовки раздражают тех, кто привык к динамике.

Четвертый тип, в свою очередь делится на следующий квадрат:

Таблица В

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Революционные** | **Эволюционные** |
| **Изменение**  **этапов** | 1 | 2 |
| **Изменение состояния** | 3 | 4 |

Первой таблицей, я разделил неизбежность и управляемость. Т.е. когда это начало наступит: когда я захочу или меня вынудят.

Это первый уровень неопределенности.

Вторая таблица описывает второй уровень. Т.е. что и как мы меняем.

Под этапами буду понимать естественный рост. Как пример, переход от зерна к ростку, от ростка к цветению, от цветения к плодоношению. Т.е. у нас не меняется сущность и функционал. Зерно не приобретает новые свойства.

Под состоянием буду понимать изменение сущности. Так рыбы, становятся крокодилами-амфибиями, а те, в свою очередь – млекопитающими. Постепенно отмирают жабры и появляются легкие.

1. Самый распространенный. Мы привыкли находиться в комфортной зоне. Этот тип можно спутать с первым типом первого квадрата. Отличие большое. В первой таблице – чье-то воздействие, а тут ваш естественный рост. Так мы хотим подольше продлить детство. Так же не желаем нести затраты при росте организации. Так же откладываем воспитание детей или работников.
2. Эти изменения продиктованы проявлением воли. Именно эти изменения очень мало видны. Я называю этот этап «чужие дети растут быстрее»
3. Это очень сложные изменения. Как правило, они продиктованы очень большим призом. Какой-то «наглой, волосатой целью». Такой, от которой цепенеют конкуренты. Им остается только наблюдать. Так маленькая машина въезжает в огромную лужу. Медленно двигается на глазах изумленных, стоящих на обочине. Даже если эта попытка будет неудачной, сама попытка обязательно запомнится и сделает кого-то сильнее.
4. Это квадрат, которые делает из маленьких компаний большие. Это самый сложный квадрат. Сделать одно резкое движение намного проще, чем выдерживать переходы между различными состояниями, в течении десятков лет. Именно о таких компаниях писал Коллинз в «Построенных навечно».

Теперь о начале изменений для всех этих квадратов. Когда я ставил вопрос в начале кейса, то он был явно провокационный, потому что для разных типов изменений требуется разное начальное условие.

И снова дам таблицу, чтобы определить 4 типа необходимых условий.

Поскольку, изменения – это всегда определенный уровень неопределенности, то сравнение – это поход через пустыню. Потребуется или ресурс, или навык.

Если у вас нет ни навыка, ни ресурса, то не надо делать резких и глобальных изменений. Даже если очень хочется. Даже если сильно кто-то мотивирует. Именно здесь люди берут крупные кредиты и отдают их в фондовый рынок, чтобы проиграть. Именно здесь люди «с села» бросаются в Форекс, ослепленные кажущейся легкостью.

Таблица С

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Нет достаточного количество ресурсов** | **Есть достаточное количество ресурсов** |
| **Нет навыка использования ресурсов** | 1 | 2 |
| **Есть навык использования ресурсов** | 3 | 4 |

Начать изменения не сложно. Как правило это зависит от психотипа того, кто принимает решение и качества манипуляций при воздействии на него.

Гораздо важнее не просто начать, а начать вовремя. Начать так, чтобы не потерять и довести изменения до нового этапа или нового состояния.

Начать так, чтобы не сломать и не растерять то ценное, что уже есть.

В следующем кейсе я продолжу тему и поговорю о том, как не заболеть изменениями.

Раздел: Продажи. Производство

# Сказ про инвестора, производителя и продавца

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Обсуждение: [ссылка](https://www.facebook.com/groups/zorincaseclub/permalink/1502827463340693/)

Открыть как [заметка в evernote](http://www.evernote.com/l/ASfIkRRxsShB6rZlqN1GeEZOy4WvJZ_Js2Q/)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Жил однажды один мелкий собственник пилорамы. Ему очень нравилось производить изделия из дерева, но у него не было денег для расширения производства. И встретил он инвестора.

- Вот если бы у меня были вот такие станки, то я бы смог выпускать много-много разной продукции.

- А что получу я?

- Половину всего, что я имею.

Так и договорились. Инвестор дал денег на станки, производитель начал выпускать продукцию, которую делали другие производители, но которую не мог производить раньше. Работы стало много, а денег не прибавилось.

Инвестор, лишившись денег стал сильно интересоваться, когда же начнут они делить вершки и корешки. В этой связи, он пришел на производство, увидел, что все так как и обещал производитель. Инвестор начал помогать производителю и стали они работать вдвоем. Постепенно, двойными усилиями дело сдвинулось и они стали делить небольшую сумму денег. Денег было ровно столько, сколько получали бы они как работники. Как директор и начальник цеха.

Как ни старались они, денег не становилось больше.

И тогда инвестор пришел к своему другу – продавцу.

- Помоги нам увеличить продажи.

- У меня есть свободное время и я могу этим заняться, но что я получу?

- Нам нужно, чтобы ты вывел наше производство на вооооттааакой уровень оборота и прибыли. Пока выводишь, мы готовы платить как менеджеру по продажам. А как достигнешь, мы дадим тебе четверть нашего царства-государства.

Согласился продавец. Пришел на производство, познакомился с производителем. Тот сначала принял его насторожено. Он не сильно был рад появлению третьего. Ему очень неплохо было вдвоем с инвестором. Но, что делать ….

Продавец стал задавать много вопросов, связанных с выпуском продукции, потом исчез на несколько дней. Когда появился снова, то собрал вместе инвестора и производителя.

- Я посмотрел на ваш ассортимент и на то, что требуется на рынке. Вам придется полностью изменить весь ассортиментный перечень.

- Я против, - сказал производитель.

- Погоди, давай выслушаем, - возразил инвестор

Продавец назвал перечень продукции и производитель сразу стал возражать. Он объяснил, что они не способны выпускать эту продукцию качественно. Кроме того, есть сложности с рентабельностью.

Инвестор поддержал его. Продавец не стал спорить и пошел работать в цех. Простым рабочим. Чтобы понять прав ли производитель.

Через месяц, он снова собрал их и объяснил, что никакие усилия, никакое волшебство не поможет протолкнуть в рынок продукцию, которая есть у всех производителей, такого же как у них качества. Он предложил им свой план. Выпускать не полный цикл, а заготовки для других производителей и мелкую продукцию, которая нужна торговым сетям, но её не хотят производить другие.

Для этого требовалось полностью переделать производство.

Инвестор поддержал его и производителю пришлось согласиться.

Они начали глобальные изменения. Стали много читать и смотреть на западный опыт. В результате, им удалось из старой пилорамы сделать компактное производство. Мелочевка позволила им войти в крупную торговую сеть и у них появился ровный денежный поток. Это позволило сделать очень удобные условия по комплектующим для других производителей.

Через год, следуя этой стратегии, они вышли на нужный уровень оборота и рентабельности. Инвестор выполнил свое обещание и продавец получил свою четверть в деле.

Через месяц, продавец собрал инвестора и производителя.

- Давайте возьмем директора в нашу компанию?

- Зачем нам какой-то директор, когда мы нормально справляемся сами! –сказал производитель.

- Я не хочу делиться с кем-то доходом. Зачем нам еще один на заплату! – сказал инвестор.

Еще через месяц, продавец пришел на производство с каким-то парнем.

- Познакомьтесь, это наш новый директор по продажам

- Мы же не давали разрешения, - в один голос сказали инвестор и производитель.

- Я помню. Он будет заниматься только продажами и платить я ему буду только из своих денег.

- Тебе не будет оставаться денег. Ты все будешь отдавать ему!

- Это же мои деньги. Я делегирую ему все свои обязанность а сам сконцентрируюсь на других направлениях.

- Ты хочешь сказать, что ты перестанешь заниматься делами производства?

- Я не люблю запах стружки. Мне не нравится заниматься производством. Я продавец. Я выполнил свои обязательства, получил доход и распоряжаюсь им как хочу.

- Значит ты будешь прохлаждаться, а мы вкалывать?

- Кто вам мешает взять директора и тоже отойти от дел?

- Мы ещё недостаточно большие, чтобы позволить себе это.

- Поэтому я и сделал это сам.

Так и стали они жить-поживать, да бабло наживать. Продавец присматривал за директором по продажам, производитель с инвестором работали внутри производства. Еще через год, они позвали продавца на разговор.

- Мы хотим полностью модернизировать производство. Мы присмотрели новые дополнительные станки. Это новая разработка. Ноу-хау. Мы купим их первыми и обгоним всех конкурентов.

- Я против.

- Мы уже все решили. Нас двое. У нас большинство.

- Хорошо, но вы же должны уважать мои 25%?

- Конечно.

- Тогда вы вкладываетесь в новые станки и доход от новой ветки делите на двоих. Я не вкладываюсь, но и не получаю оттуда ничего.

На том и порешили.

Еще через пол года, инвестор и производитель снова позвали продавца на разговор.

- Нам надо взять кредит. Нам не хватает денег на финансирование новой ветки.

- Берите на себя. Пусть каждый заложит свои квартиры, машины и вложит.

- Так не пойдет. Мы не хотим рисковать личным имуществом.

- А я не хочу кредит на компанию.

- Тогда мы хотели бы выкупить твою долю. Мы берем кредит и с него даем тебе твою долю.

- И во сколько вы оценили мою долю?

- Мы дадим тебе 10 тыс. долларов.

- А как вы посчитали? Откуда такой число?

- Мы решили, что этого достаточно. Ты пришел на все готовое.

- Отлично. Значит, если вы желаете купить мою долю, то и я могу купить вашу?

- Конечно. Делай предложение.

- А что тут предлагать? У меня 25%, значит ваши доли стоят 30.000 долларов.

- Допустим. Ты готов прямо сейчас достать эти деньги?

Продавец достал телефон, включил громкую связи и позвонил конкурентам.

- Привет парни!

- Привет.

- Помниться, вы хотели нас купить. Ещё есть желание?

- Конечно.

- Если покупать прямо сейчас, то сколько готовы дать?

- Ну … так быстро сложно. Если прям сейчас, то 200 тысяч готовы наскрести до завтра.

- Мы подумаем, спасибо.

Он положил трубку и обратился к инвестору и производителю:

- Завтра они завезут мне деньги и я дам вам ваши 30 тысяч. Готовы?

- Какие 30?

- Ну вы же так посчитали?

- Но дают-то больше.

- Но вы же не считали сколько дают, вы считали сколько вам достаточно?

- Хорошо. Мы поняли, твоя доля стоит больше. Но у нас нет таких денег.

- У нас на складе товарного остатка примерно на 50 тысяч. Я забираю товар и выхожу. Идет?

- По рукам!

Через 2 дня, продавец сбросил товар в пол цены и вышел с 25-ю тысячами.

Ещё через два года производитель и инвестор снова обратились к продавцу с просьбой вытащить продажи снова.

- Вы открыли вторую ветку?

- Нет. Производители ноу-хау не выполнили свои обязательства.

Раздел: Менеджмент

# Как не стать рабом изменений?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Обсуждение: [ссылка](https://www.facebook.com/groups/zorincaseclub/permalink/1502827463340693/)

Открыть как [заметка в evernote](http://www.evernote.com/l/ASfIkRRxsShB6rZlqN1GeEZOy4WvJZ_Js2Q/)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- Что самое тяжелое, когда строишь дом?

- Самое тяжелое – это вовремя выгнать строителей.

Это реальный диалог, который состоялся у меня с человеком, который профессионально руководит чужими стройками частных домов.

Любое серьезное изменение сравнимо с созданием чего-то нового. Это новое, прежде всего появляется в мозгу одного или нескольких людей. Там оно имеет очень абстрактную форму. Обсуждая с другими людьми, моделируя, форма конкретизируется. Но, любые изменения делаются по определенному сценарию:

1. Видение

2. Модель

3. Грубые прикидки

4. Грубые действия

5. Детали

И этот сценарий для каждого направления.

Есть хорошая поговорка: «80% работы будет сделано за 20% времени. На остальные 20% работ уйдет 80% времени»

Все дело в пункте 4 и 5 вышеизложенного сценария. Рассмотрим таблицу:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Грубо. Черновые работы.** | **Точно.**  **Детали и шлифовка.** |
| **Одно направление** | 1 | 2 |
| **Несколько направлений** | 3 | 4 |

Как правило, изменения одного направления, рождают изменения какого-то ещё направления. При этом, видно это становится только когда сделаны грубые работы.

Как только сделаны грубые работы по одному направлению, мы сразу становимся перед выбором: продолжить такие же грубые работы в другом направлении или перейти к шлифовке того, что сделано грубо?

При всей простоте вопроса, ответы совсем неоднозначны. Чтобы ответить, потребуется хорошее знание структуры и зависимости этих направлений. Если грубые работы по второму направлению, сведут на нет все «шлифовочные работы» по первому направлению, то, естественным ответом, будет двигаться по ветке продолжения грубых работ. Если же грубые работы одного направления не связаны со шлифовкой другого, то логично было бы закончить первое направление и перейти ко второму.

Вроде бы логично. Но в жизни все развивается иначе.

И дело не в логике проекта. Когда начинаются изменения, то мы попадаем во власть тех, кто приходит на проект первым. Именно предпочтения и привычки этих «первых» и станут руководить изменениями, если не направить все в иное русло.

У строителей есть интересная поговорка: «все свои деньги надо успеть вынуть на фазу фундамента, потому что дальше вся работа становится видна». Любые изменения рождают зависимость от специалистов, делающих изменения и нашей способности качественно оценивать результат их работы. Достаточно часто я был свидетелем того, что команда проекта менялась заказчиком только потому, что эта команда и заказчик не могла настроить качественную систему оценки результатов работы.

Многие знакомы с моей теорией того, что существует три основных вида деятельности:

1. Проектная (с уникальным результатом)
2. Операционная (результат гарантированно находится в определенном коридоре)
3. Наблюдательная (пассивно-активная, вроде бы ничего не делаю, а заняться другим не могу)

В обычной жизни очень сложно разделить эти три вида, они интересно перемешаны. В нашем привычном поведении, доминирует какой-то один из видов. Мы вроде бы и не замечаем различий. Одному нравится придумывать, генерировать, другому нравится спокойствие и стабильность. Считается, что вторые плохие, а первые хорошие. Именно из первых рождаются предприниматели и открыватели нового. Но они становятся видны лишь при хорошей работе вторых.

Ваши изменения будут зависеть от грамотного баланса людей с проектной доминантой и операционной. От их баланса, от управления ими. Кроме того, необходимо помнить, что они конфликтуют и никогда не меняют доминирующего вида.

Так «проектный тип людей» никогда не научится шлифовать и доделывать. И наоборот, «операционный» не начнет генерить и придумывать.

Чтобы изменения не превращались в вечный процесс, я придерживаюсь нескольких простых правил:

1. Начинают изменения не «проектные», а «операционные». Да, звучит коряво, но сначала я выслушиваю мнение «отделочников», а потом «бетонщиков». Конечно, операционисты не смогут начать, пока не сделали свое дело «проектники», но с самого начала «наблюдательную функцию» над «проектниками» несут «операционисты». Это очень удобно. Получается, что «проектники» начинают удовлетворять не заказчика, а его «операционистов». Это правильно! Потому что главная задача изменений – это перейти к новой операционке.
2. Вовремя заменить «проектников» «операционистами». Этот момент важно не прозевать. Именно на перекрестке «новое направление для грубой» или «отделка одного направления» и происходят главные ломки или перманентность изменений.
3. Заменив «проектников» «операционистами» передать наблюдательную функцию «проектникам». Прежде всего, это приводит не к надзору, а к хорошему пониманию тех, кто делает грубую работу того, что творится у «отделочников». Конечно, «проектники» никогда не станут «операционистами», но понимать сложности работы друг друга им очень важно.

Соблюдение этих простых правил, позволяет мне не становиться рабом изменений. И я всегда придерживаюсь принципа, что важнее не сломать работающее, чем выстроить новое. Я всегда готов заморозить изменения, если сложно оценить взаимодействие между «проектниками» и «операционистами».

Хотя … Однажды попросил строителей «только снять крышу», чтобы надстроить мансарду. Пришел вечером, а они все разобрали до уровня «стоят 4 стены». Пришлось построить вместо мансарды трехэтажный дом.

Хотел быстренько построить себе дом, и вот 3 года не могу выгнать строителей.

Хороших вам проектов!

Раздел: Менеджмент

# От кого зависят изменения?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Обсуждение: [ссылка](https://www.facebook.com/groups/zorincaseclub/permalink/1502827463340693/)

Открыть как [заметка в evernote](http://www.evernote.com/l/ASfIkRRxsShB6rZlqN1GeEZOy4WvJZ_Js2Q/)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Вся моя деятельность связана с изменениями в чужих компаниях. К специалистам подобным мне не стучатся, когда все хорошо. Ко мне приходят в двух случаях: чаще всего, когда плохо и надо спасать и реже, когда достигли уровня и надо перевести на другой уровень.

За более чем 12 лет работы с изменениями, статистика успешно реализованных изменений 5-7% от общего количество тех, кто начинал изменения.

Примерно 5 лет назад, я уже научился довольно точно определять, у кого изменения будут успешными. Дело тут не в ресурсах, не в воле собственника, ни в целеполагании. Поверьте, все начинающие изменения полны решимости. Все готовы на жертвы.

Половине не хватает банального терпения. Они отличаются тем, что готовы заплатить любому, кто готов заставить 9 женщин родить за один месяц. Отказавшись от работы с такими у которых «нет времени на то, чтобы ждать», я избавился от срочности, цейтнотов, обвинений и …. Никак не изменил процент реализации.

Анализируя успешные изменения, я пришел к выводу, что всех их объединяло одно: наличие трех зверушек. Во всех этих компаниях были заполнены кем-то три роли. При этом, не обязательно это были три разных человека. Иногда бывало, что все эти три роли тянул один человек. Иногда эти три роли мигрировали. Их подхватывал то один, то другой. Иногда одну из этих ролей выполнял вообще не человек компании. Бывало и такое, что одну из ролей невольно исполняли конкуренты.

Постепенно, я стал обращать внимание не на ресурсы компании. Более того, компании без ресурса, достигали изменений быстрее ресурсных. Хотя, справедливости ради, с большим ресурсом работать намного приятнее.

Я разделил зависимости успешности изменений на две части: необходимый минимум и три роли.

**Необходимый минимум.**

1. Устойчивый коридор оборота.  
   не маржи, не прибыли, а именно оборота. У компании может быть ровная годовая прибыль, но постоянно скакать оборот. Иногда это зависит от товара, иногда от внешних факторов, но эти колебания оборота не позволяют сконцентрироваться на изменениях.
2. Возраст компании должен быть больше трех лет. Лучше, если больше пяти лет.  
   До этого возраста внутренние процессы между собственниками и персоналом ещё недостаточно сформированы.
3. Компания должна находиться в секторе рынка, который не падает глобально.  
   Это внешний тренд. С ним приходится считаться и сложно бороться. На падающем секторе можно удержать позицию, но строить новое во время наводнения очень сложно.

**Три роли.**

1. Тот, кто будет толкать не смотря ни на что.   
   Это может быть оптимист или просто специалист. Важно то, что это человек, который имеет достаточно энергии и терпения. Человек, который имеет привычку проявлять инициативу и наделенный, при этом, правом толкать. Это должен быть достаточный пофигист - социопат. Большинство людей он будет раздражать. Некоторые будут считать его выскочкой. Если он начинает отвечать на их реакции или пытаться доказать, что он не такой, то все завязнет в этой борьбе. Вся его энергия уйдет на их сопротивление.  
   Помню, как меня раздражало то, что другие не подхватыват изменения, которые делаю я. Как я ждал их поддержки и одобрения.   
   В конце концов, я опускал руки, разочаровываясь. Я останавливался потому что считал, что не для кого делать изменения.  
   Позже я познакомился с другими, более успешными. На мои сетования они улыбались, говоря: «А ты что их слушаешь, что ли?»
2. Тот, кто не даст остановиться.  
   Это качественный зануда – нытик. Иногда эту роль выполняет один из собственник. Я называю таких: «Вы же обещали!»  
   Отличие положительного зануды от отрицательного в том, что плохой ноет претензиями и обвинениями. Плохому все не так, он винит. А хороший зануда как бы стыдит. Часто он вообще ведет себя так, будто из-за тех, кто мешает изменениями не может выполнить свои обещания он.  
   Это такой глобальный стыд компании.
3. Тот, кто будет делать несмотря ни на что.  
   Очень важная зверушка. Это не какой-то герой. Наоборот, герои сдуваются чаще всего. Это жилистый тихоня. Он больше всех ноет, когда распределяют роли. Он вечно недоволен на совещаниях. У него есть масса возражений, почему это не надо делать.  
   С ним невозможно обсуждать. Однако!!!! В день дедлайна, оказывается что он сделал из соображений «кто-то должен был это сделать, почему вечно я»?  
   Очень важно оценить его усилия. Ему очень важна оценка. Очень важно, чтобы его мнение было замечено. У него больше всех опыт и лучше всех развита интуиция. Он обязателен, дисциплинирован. Но ему сложнее всех, потому что он не выскочка и всегда последний при раздаче слонов и подарков.

Кейс получился короткий, но насыщенный. Надеюсь, что он окажется полезным.

После того, как я поставил эти ограничения по своим проектам, процент успешности стал в районе 90%.

И все увеличение не благодаря тому, что стал лучше работать на всех проектах, а благодаря тому, что научился не начинать изменения, пока нет необходимых и достаточных условий.

Раздел: Производство

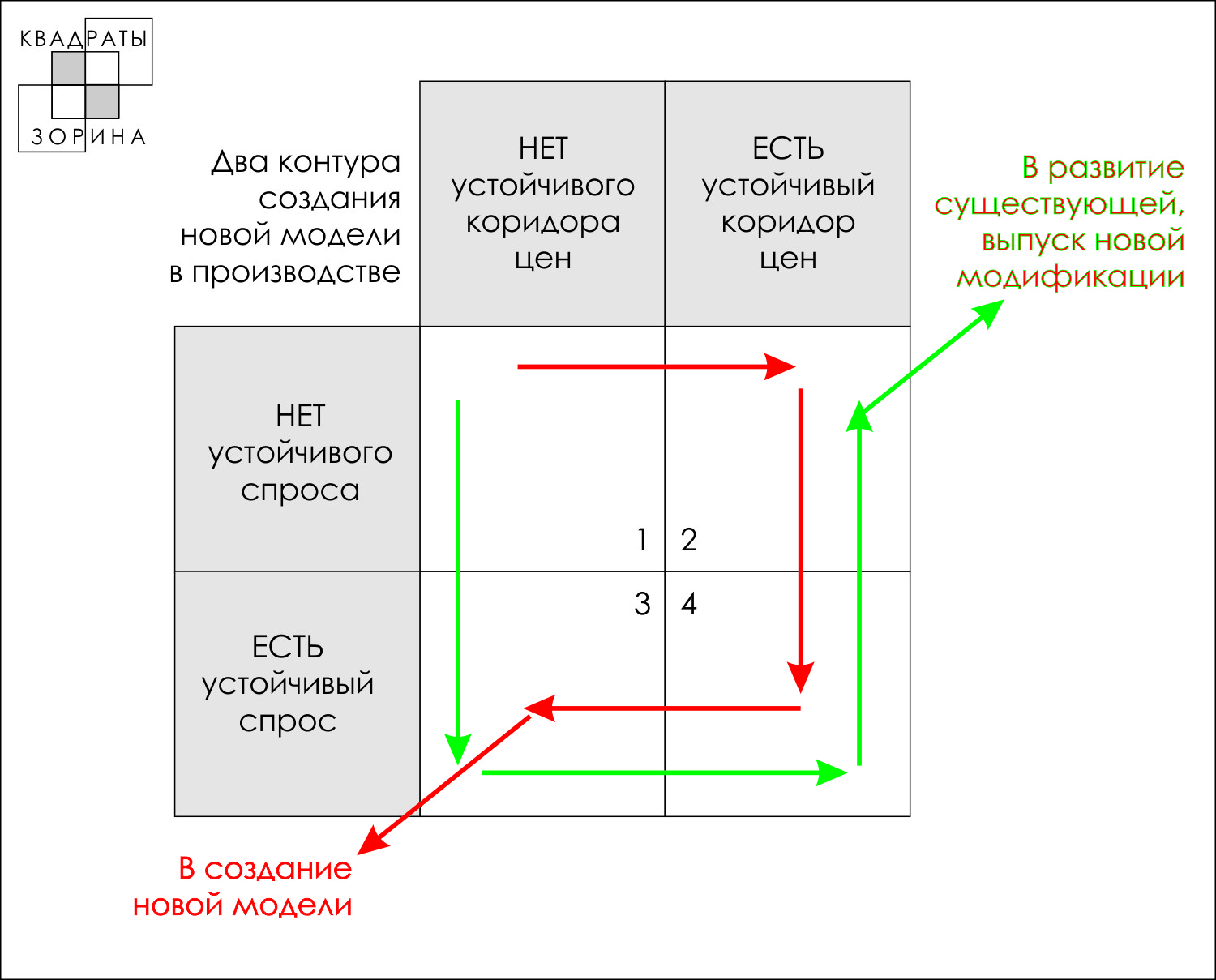
# Изменение линейки продукции

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Обсуждение: [ссылка](https://www.facebook.com/groups/zorincaseclub/permalink/1502827463340693/)

Открыть как [заметка в evernote](http://www.evernote.com/l/ASfIkRRxsShB6rZlqN1GeEZOy4WvJZ_Js2Q/)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_



Говоря о изменениях, мы, как правило, имеем ввиду изменения внутри компании или её позиции в рынке. Очень редко речь идет о постоянных регулярных изменениях.

В торговле это изменения ассортимента, а в производстве изменение ассортиментной линейки.

Каждому производству хотелось бы бесконечно долго выпускать небольшой набор продукции так, чтобы её постоянно покупали. Однако конкуренция делает свое дело. Как только находишь какую-то модель с хорошей рентабельностью и регулярными закупками, сразу попадаешь в прицел конкурентов. Уровень развития технологий, логистики и передачи информации, делают процесс подделки очень быстрым.

В результате, получаем дилемму: без новинок сложно выдержать конкуренцию, а новинки требуют больших вложений на старте. Кроме того, есть ещё важная неприятность. Мало придумать новинку, нужно ещё ввести её в рынок.

Многие считают, что достаточно сделать новый вид продукции и он сразу будет востребован рынком. Производная этого заблуждения: «Мы сделаем низкую цену»

Требуется хорошо понимать, что «создание спроса» - это отдельная задача совершенно отдельных специалистов. С этой задачей не справится ни сам производитель, ни регулярные торговцы, типа дистрибьютеров, дилеров, розницы.

С этой задачей не справятся рекламные агентства или консультанты. Создание спроса – это отдельная, сложная задача. Естественным путем, переход от новинки к регулярному выпуску двигаться довольно долго. Пока двигаешься, делаешь массу ошибок, а конкуренты начинают подделку на всем готовом.

Именно поэтому, переход к новой продукции, совсем не тривиальная задача. Здесь нужно хорошо понимать момент, ведь, если раньше выпустить, то можно погасить продажи аналога (предыдущей версии) Так часто бывает: выпустили новинку, народ перестает покупать старую модель, потому что есть новое и не спешат массово покупать новее, пока не получили отклики от потребителей.

Конструкторы и инженеры всячески стремятся сделать новинку, которая коренным образом отличалась бы от всего предшествующего. Они любят открытия. Им нравится идти не проторенными дорогами, экспериментировать. Однако, рынок не всегда рад этому.

Я давно понял, что люди массово покупают не то, что выгодно или интересно, а то, что привычно. Делая опираясь на существующие привычки, производитель идет по краю бритвы, потому что потребитель может не рассмотреть новизны.

При решении этих непростых вопросов, я двигаюсь от сформированного спроса. Потому что знаю? насколько сложна эта задача. Устойчивый спрос – это прежде всего формирование привычного коридора цен на данный вид продукции. Не просто коридор по которому привык платить потребитель, а устойчивые цены по всей торговой цепочке: от дистрибьютора до розницы. Говоря о игроках рынка, нам придется учитывать не только привычные, устойчивые цены производителя, но и их выгоды в сравнении с выгодой, которую они получают от других производителей.

Итак, для любой новинки, нам важно как можно быстрее перейти к ситуации, когда её спрашивает потребитель и все игроки рынка понимают свои выгоды при продвижении этой продукции друг к другу.

Начинаем мы всегда с первого квадрата. Показав продукт рынку, мы стараемся перевести его быстро в четвертый квадрат. Усилиями специалистов, торговцев, рекламистов, нам удается довести продукт до четвертого квадрата или продукт зависает во втором или в третьем квадрате.

Нам хочется, чтобы продукт находился в четвертом квадрате максимально долго. Но это зависит не только от нас. Рынок не принадлежит только нам. Постепенно, наш продукт теряет либо спрос со стороны потребителя, либо выгоду со стороны игроков торговой цепочки. И продукт смещается во второй или третий квадрат.

Там он встречается с другими продуктами, которым не удалось из них перейти в четвертый.

Продукты, устойчиво зависшие во втором и третьем квадрате и являются основой для появления новинок.

Прежде всего, нам важно отделить продукты, совершившие круг и продукты, не дошедшие до четвертого. Новинки делаем из тех, которые прошли круг.

Из второго квадрата мы делаем новинку, которая не сильно отличается от предыдущей версии. Самым главным будет суметь сделать одно или два явных визуальных отличий без изменения основного функционала и … это очень часто игнорируют!!!! … требуется изъять все предыдущие версии. Старая коллекция будет снижать спрос новой.

Делая изменения продуктов из второго квадрата важно помнить о базовых привычках использования предыдущих версий. Новинка должна освежать, но не должна вызывать нового обучения пользованию. Кроме того, изменения должyы быть визуально-объективно проверяемыми. Обладатель новой версии должен явно выделяться выгодно от обладателя старой.

Из третьего квадрата мы делаем что-то сильно отличающееся. Здесь мало сделать рестайлинг. Здесь нужны какие-то изменения функционала. Требуется хорошенько проанализировать продукты заменители от конкурентов. Что-то подействовало на рынке в сторону уменьшения спроса. На что-то спрос увеличился. Нужно найти эту причину. Нужно найти этого виновника. Не старайтесь его перещеголять кардинально. Просто сделайте «такой же как тот, плюс чуть-чуть».

Ваш потребитель предыдущих версий обязательно попробует вашу новику. Старые привычки будут работать на вас.

Маленьким производителям кажется, что им сложно быть в новых разработках, такими же мобильными, как крупные бренды. На самом деле, все не так уж сложно. Просто следите за продуктами квадратов и привыкните делать такие изменения регулярно.

Пусть ваши изменения станут частью привычки ваших потребителей.

Раздел: Менеджмент

# Измерение изменений

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Обсуждение: [ссылка](https://www.facebook.com/groups/zorincaseclub/permalink/1502827463340693/)

Открыть как [заметка в evernote](http://www.evernote.com/l/ASfIkRRxsShB6rZlqN1GeEZOy4WvJZ_Js2Q/)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Представьте себе кольцевой мотокросс по пересеченной местности. У вас беспрерывная гонка по 12 разным кругам, расположенным последовательно.

Вы проезжаете круг за кругом, соревнуясь с другими. Вреде бы круги привычные, но каждый раз, попадая на круг, который уже проезжал, попадаешь в новые ямы, оставленные другими. Каждый круг в разных погодных условиях.

Ваши соперники меняются и остаются постоянными. Кто-то выпадает, появляются новые, кто-то останавливается, а потом снова начинает движение.

На кого равняться?

С кем соизмерять свое движение?

Пока все относительно стабильно, вы выбираете определенные ориентиры, по которым реагируют судьи и публика. Которые, тоже меняются совершенно непредсказуемо.

Если кто-то из соперников отстает, вы делаете вывод, что вы его обогнали.

Постепенно, вы начинаете измерять свои результаты, сравнивая их не со всеми, а с результатами «участников вашего пакета».

Представили?

Похоже на ваш бизнес-марафон?

Теперь представьте себе, что вы начали изменения вашего мотоцикла. Вы изменили топливо, поменяли резину, поставили другую модель карбюратора, которую подсмотрели у другого участника.

У вас сразу добавилось элементов для сравнения и количество погрешностей. С чем теперь сравнивать?

Топливо старое с топливом новым?

Старую резину с новой?

Результат круга старого круга с новым?

Результаты анализируете вы или берете их у стороннего наблюдателя?

Сразу масса вопросов. Решая эту задачу мы видим огромное количество влияний и понимаем, что доверять результатам не так уж просто. Зато в бизнесе мы таким вопросом не задаемся. Мы нормально сравниваем «первый круг на одной резине» со «вторым кругом на другом топливе».

Я очень хочу, чтобы вы увидели, что мы имеем дело с разнотипными величинами в разных условиях.

При стабильном бизнесе, измерения дают нам понимание нашего поведения относительно других. При изменениях, к этой задаче добавляется задача оценки эффективности изменений.

Мы можем сделать ложный вывод о том, что изменения работают или нет.

Пример из жизни.

Оценивали две предновогодние акции в магазине одежды. В первую вложили 100, получили 1000 посещений. В другую вложили 200 и получили 500. Какая лучше? Какая эффективнее?

При анализе, оказалось, что во втором случае зима наступила в середине января, а в первом в ноябре.

И дело совсем не во вложениях.

Получается, что очень важно, что мы измеряем до изменений, на что обращаем внимание.

Я хочу поделиться своим опытом. Дать несколько советов из своей практики.

**Очень важно, кто измеряет.**

Не сама персона этого измерителя, а его стабильность. Если мы измеряем время каждого круга, то измерять нужно одним и тем же секундомером и одним и тем же человеком. Если мы постоянно мечемся в системе измерения от «бухгалтерского отчета» до «соберем фокус-группу», то никакой стабильной истории замеров результатов у нас нет.

Что толку, что мы поймем то, что нам надо сравнить январь этого года с январем прошлого года, если мы вели разные измерения?

В приведенном примере, если бы мы не сравнивали температуру этого декабря с температурой предыдущего, то вряд ли бы увидели закономерность.

Оказывается сами по себе результаты измерений важнее, чем их анализ. Их стабильность важнее локальных выводов.

**Всегда имейте стабильные сравнительные величины**

Представьте себе точку в пространстве. Поставьте точку и назовите её А. Теперь поставьте другую. Назовите В. Какая из них выше? Какая ниже?

Мы не можем этого понять, пока не определим сетку координат. И самое важное будет определить ноль. Т.е. то, что остается неизменным при любых изменениях положения точек.

Вам мало делать измерения ваших изменений, вам требуется сравнивать их с какими-то показателями, достаточно устойчивыми на продолжительном отрезке времени.

Ещё одна важная деталь. Если «точка ноль» изменяется, то все предыдущие результаты невозможно просто подкорректировать на «изменение ноля».

К примеру, мы можем оценивая свои доходы ориентироваться на курс доллара или на процентную ставку. А можем ориентироваться на цену молока или гамбургера в МакДональдс. Что по-вашему устойчивей?

**Накапливайте цикличные регулярности**

Принято делать сравнение по месяцам и годам. Однако, это регулярность, которую нам диктует налоговая, а не рынок.

Возможно вам стоит подумать о сравнении «сезон с сезоном» или «неделя с неделей». Вам требуется прижаться в вычислениях к какой-то регулярности.

В моей практике, приходилось сравнивать пятницы с пятницей, а понедельник с понедельником.

Пример из жизни.

Магазин бытовой химии, находящийся у входа на городской рынок. Как правило, люди приходят на рынок в субботу и воскресенье. Это естественный поток. Чтобы понять изменения, нам приходилось сравнивать «день предшествующий» и «выходной рынка».

**Не делайте измерения нескольких изменений одновременно.**

В метафоре про мотоцикл, я намеренно показал, что изменил одновременно три важные, влиятельные параметра. Как только я это сделал, я не могу говорить о изменении одного параметра. Теперь мне придется само изменение трех вещей считать одним изменением.

Если меня не устроит результат, мне требуется отменять изменения по одному, а не регулировать все три параметра одновременно.

Очень часто подобная ситуация происходит при изменении рекламных каналов. Компании резко изменяют несколько каналов рекламы и потом … все предыдущие результаты рекламных акций можно выкинуть и начинать сначала.

**Динамические измерители всегда комплексные**

Очень важно помнить, что вы никогда не сможете найти один единственный показатель, который говорит вам о изменениях. Так же как не получится вывести один индекс.

Вам все время приходится анализировать таблицу с несколькими столбцами и строками. Ваша задача не менять резко столбцы и строки, а не наблюдать за одной ячейкой.

Представьте себе, что вы едете на машине. Вы смотрите на спидометр, на уровень топлива, на тахометр, на температуру рабочих жидкостей. Вам некогда анализировать все эти динамичные изменения. За вас это делает компьютер, сохраняя локальные показатели постоянно в таблицу у себя в памяти.

И на основе этих данных, вы можете выбрать среднюю скорость на определенном участке или прикинуть на сколько хватит топлива.

Без комплексного набора собранных заранее данных, мы бы не смогли получить удобные нам данные

**Постоянно контролируйте сбор данных изнутри наружу и снаружи внутрь.**

Ну и напоследок.

Помните, что измерения внутри совсем не такие, какими нас видят снаружи. Умейте делиться внутренними показателями с рынкам публично. Это помогает другим скоординировать измерители с вашими.

Раздел: Менеджмент

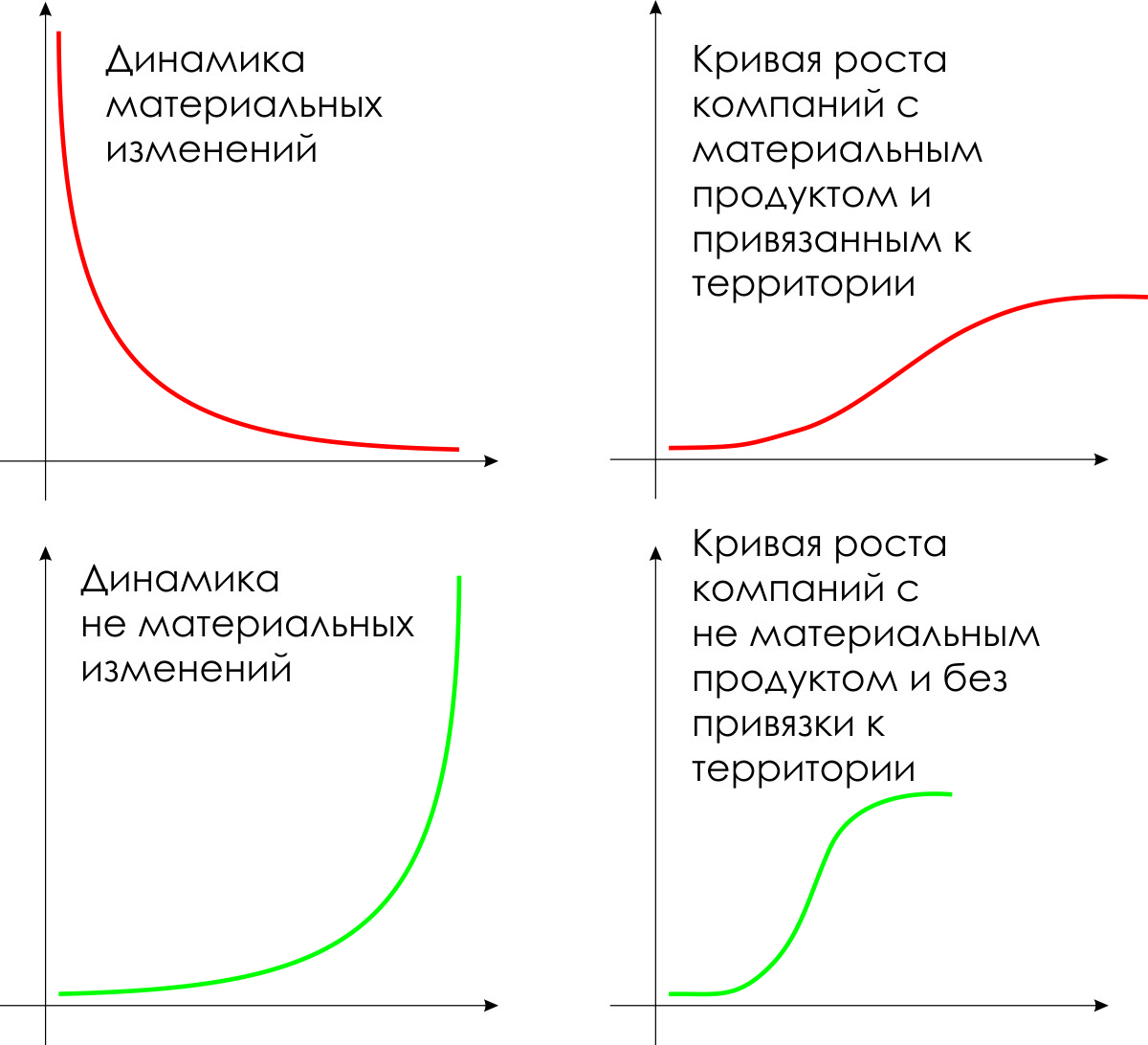
# Материальные и не материальные изменения

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Обсуждение: [ссылка](https://www.facebook.com/groups/zorincaseclub/permalink/1502827463340693/)

Открыть как [заметка в evernote](http://www.evernote.com/l/ASfIkRRxsShB6rZlqN1GeEZOy4WvJZ_Js2Q/)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_



Изменения в компании очень сильно зависят от профиля компании. Изменения будут зависеть от ресурса и размера компании. Это естественно. С одной стороны, чем больше людей в компании, тем сложнее совершить изменения. С другой стороны, если компания имеет хорошую структуру и внутри неё налажены хорошие информационные связи, то проводить изменения в ней проще, чем в маленькой компании, в которой не могут договориться три собственника.

В этом небольшом кейсе, я хотел бы поделиться своими мыслями о темпе и продолжительности изменений.

По основным продуктам, я делю компании на 4 типа:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Материальные товары | Не материальные товары |
| Жесткая привязка к территории | 1 | 2 |
| Отсутствие зависимости от территории | 3 | 4 |

К не материальным товарам я отношу услуги или инфобизнес, консультации или медиаконтент.

Материальные товары – это те, что можно потрогать. Те, которые можно оценить объективно по физическим характеристикам.

Привязка к территории означает зависимость этого бизнеса от людей, живущих на территории нахождения этого бизнеса. Например, ресторан, находящийся в центре города, зависит от жителей города, а кафе спального района зависит от жителей этого района. Блогер же, пишущий для государственных СМИ не зависит от территории. Так же как не зависит от территории интернет-магазин автозапчастей.

Поведение компаний разных квадратов отличается. Не материальные изменения происходят намного быстрее и динамичнее. Если после осознания и видения не требуется сложных действий по материальным изменениям, то все происходит быстро …. Или не происходит вообще.

У меня есть поговорка: «Дела делаются быстро или никогда» Это как раз из этой серии.

Если вы рассчитываете на изменения в компании, производящей не материальный продукт и видите, что после обсуждения, описание никто не шевелится, то вряд ли стоит ждать изменений.

С другой стороны, если вы сильно заинтересованы в быстрых изменениях, то вам требуется не материальный продукт без зависимости от территории. Например, кафе, собирающееся ввести новый ассортимент может попробовать поторговать рецептами и изображениями этого ассортимента для проверки эффективности. Это будет динамичнее и интереснее.

Этот метод часто применяют компании, производящие материальный продукт. Они делают интернет игры или симуляторы использования своей продукции. Сделать информационную модель продукта намного быстрее и дешевле.

Тоже самое касается и людей, активизирующих изменения в компании. Первым эшелоном идут люди с хорошей фантазией, а не консерваторы-прагматики. Однако, необходимо помнить, что фантазии быстро рассеиваются. Поэтому превращайте фантазии в картинки, комиксы. Держите их на видном месте. Это позволит не материальные наработки не потерять. Это добавит динамики материальным изменениям.

Любое не материальное быстро возникает и так же быстро перекрывается другим не материальным. Творческие, креативные люди, придумав что-то, часто считают, что это уже есть. Нарисовав образ, им кажется, что он уже есть в материальном мире. Они теряют к этому интерес. Динамика, в таком случае, не снижается, а просто останавливается.

Материальные изменения намного медленнее. Они зависят от многих ограничений. Например, не долго нарисовать деталь, но намного сложнее её изготовить. Материальные изменения, часто сопряжены с согласованиями нескольких существующих процессов, с сырьем, технологиями и специалистами.

Они медленнее, но намного устойчивей. Начав действия, нам не дает остановиться уже сделанное. Нам жаль терять сделанное и мы продолжаем движение.

Как в физике, чем больше масса, тем больше инерция.

В результате получаем интересный вывод: без динамичных фантазеров сложно начать, а без прагматичных консерваторов сложно удержать. Огромную роль начинает играть наше умение управлять концентрациями задач и специалистов.

Если мы, в начале много советуемся с материалистами, то «нематериалисты» быстро гаснут. Если мы вовремя не уберем «нематериалистов», то все уйдет в фантазии и говорильню.

Если вы хотите быстро проверить, то делайте это в не материальном поле. Используйте фантазии, образы, тексты, модели, интернет.

Если вам нужны крепкие, уверенные фундаменты, делайте ставку на специалистов, подконтрольных вам. Здесь не место фрилансерам и консультантам.

Раздел: Менеджмент

# Разные типы изменений

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Обсуждение: [ссылка](https://www.facebook.com/groups/zorincaseclub/permalink/1502827463340693/)

Открыть как [заметка в evernote](http://www.evernote.com/l/ASfIkRRxsShB6rZlqN1GeEZOy4WvJZ_Js2Q/)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Фаза 1** | |  | | **Фаза 2** | | | **Фаза 3** | |
| **Состояние 1** | **Состояние 2** |  | | **Состояние 1** | **Состояние 2** | **Состояние 3** | **Состояние 1** | **Состояние 2** |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|  |  | | **Межфазовый переход**  **Изменения третьего уровня** | |  |  |  |  |
| **Изменение состояний**  **Изменения второго уровня** | |  | |  |  |  |  |  |
| **Изменения внутри состояния**  **Изменения первого уровня** |  |  | |  |  |  |  |  |

Любое изменение это шаг от порядка к хаосу. Хаос – это не беспорядок. Хаос – это не понимаемый порядок или очень краткосрочный порядок. Изменения происходят по разной причине. Причины могут быть внутренние или внешние и они сейчас мне не интересны.

Мне интересно обсудить то, что произойдет после изменений. Обычная наша жизнь – это тоже изменения. Только медленные. Эволюционные.

Для примера, возьмем жизненные изменения человека. В процессе взросления изменения происходят разные. Могут изменяться внутренние характеристики и внешние. У нас изменяется рост, вес, знания, но иногда мы проходим возрастные кризисы. Это момент, когда небольшие изменения накапливаются и получается дисбаланс изменений. Т.е. сначала накопление изменений, а потом конфликт разнонаправленных результатов различных изменений.

Я дал поясняющую таблицу, чтобы объяснить лучше.

Изменения у нас есть в рамках одной фазы. Например у нас изменяется рост, когда мы дети или мы переходим из детской фазы к юношеской.

Фазовый переход наделяет определенными свойствами, а изменение состояния изменяет эти свойства.

Так у эмбриона совершенно не развиты легкие. В этой фазе эти качества-свойства не нужны.

Внутри одной фазы может даже происходить циклическое изменение состояний. Например мы можем ненадолго перейти в «Состояние 3 Фазы 2» и не удержавшись вернуться в «Состояние 1 Фазы 2». Но мы никак не можем вернуться из «Состояния 1 Фазы 2» в «Состояние 2 Фазы 1»

Очевидно, что при общей равнозначности столбцов 1, 2, 4 переходы между ними совершенно разные.

На то, чтобы сделать фазовый переход, не обусловленный текущей эволюцией, потребуются громадные усилия. Но не это важно. Важно, что перейдя в другую фазу, начинаешь испытывать огромное неудобство. Это как учиться заново ходить или когда вынужден общаться на слабо знакомом языке.

Фазовые переходы обусловлены отрицательными эмоциями, раздражением и агрессией.

Очень часто нам сложно отличить переходы между состояниями, переходы между фазами и текущие изменения внутри состояния. Я называю их изменениями разного уровня.

На разных уровнях изменений разное сопротивление среды и разные сопротивления внутри. На изменения третьего уровня требуется высокое напряжение и огромное терпение. Если мы постоянно производим небольшие изменения первого уровня, то постепенно формируем привычку не напрягаться чтобы отдыхать. Это очень важная привычка. Со школы нас учат, что можно сильно напрячься, а потом хорошенько отдохнуть. Мы отдыхом награждаем себя за напряжение.

При изменениях, люди готовы напрячься на короткий промежуток времени. Интересная вещь! Время напряжения мы всегда стараемся сделать небольшим, а время отдыха растягиваем себе, в зависимости от усилий по напряжению. Если учить надо много, то мы выделяем времени столько же, сколько и для «учить мало», но отдохнуть хотим больше.

Производя постепенно изменения первого уровня, мы привыкаем-приучаем, что изменения не требуют обязательного отдыха. Именно это и есть основная цель изменений первого уровня. Воспитание-поддержание постоянного нахождения в тонусе. Так ежедневная личная гигиена, в детском возрасте, воспринимается как подвиг и напряжение, но во взрослом … А вот тут засада! Если приучили себя к привычки изменений первого уровня в одной фазе, то эта привычка перейдет и в другую фазу.

Мы можем терять определенные качества при переходе из одной фазы в другую, но привычки переносим между фазами. Если мы привычки одной фазы считаем напряжением, то при переходе в другую фазу мы можем посчитать, что теперь можем отдохнуть. Между состояниями это не так важно. А вот между фазами есть небольшой промежуточный период. В таблице – это столбец 3. В одной фазе свой порядок, в другой фазе свой порядок, а вот между фазами небольшое состояние хаоса. Наши изменения зависят от нашей способности преодолевать именно этот небольшой участок.

Именно способность преодоления этого участка отличает крупные компании от мелких. Мелкие постоянно занимаются изменениями состояний, занимаясь только изменениями второго уроня. Их проблема не в изменениях третьего уровня, а в изменениях первого уровня. У них просто не хватает привычки и изменения третьего уровня, при попадании в зону межфазового хаоса, они воспринимают как кризис.

Вместо того, чтобы перейти в другую фазу и приобрести новые сильные качества, они возвращаются в зону комфорта предыдущей фазы. Как правило, они возвращаются на два состояния назад и потом переход к следующему состоянию этой же фазы, считают своим ростом.

И так по кругу.

Иногда всю жизнь.