

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 40  
(644)

2021

Ведущий эксперт по управлению "Персонал" – 71052, 70655, 72035

Главная тема: **БИЗНЕС-КНИГИ**

## Цель

Владимир  
Мешинин



## Действие

7 простых шагов к жизни наполненной смыслом



## Результат

От автора бестселлера «Топ-менеджеры»

## НИКОГДА НЕ УПРАВЛЯЙТЕ В ОДИНОЧКУ

И ДРУГИЕ ПРАВИЛА  
СОВРЕМЕННОГО ЛИДЕРСТВА

ПРИ УЧАСТИИ  
НОЭЛИ УЭЙМАН

## КЕЙТ ФЕРРАЦЦИ

АВТОР МЕЖДУНАРОДНОГО  
БЕСТСЕЛЛЕРА «НИКОГДА  
НЕ ЕШЬТЕ В ОДИНОЧКУ»

МИОО

КНИГИ АВТОРА ПЕРЕВЕДЕНЫ НА 40 ЯЗЫКОВ

## НЕВОЗМОЖНОЕ КАК СТРАТЕГИЯ

КАК НЕЙРОНАУКА ПОМОГАЕТ ДОБИВАТЬСЯ  
ЭКСТРЕМАЛЬНОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ  
В БИЗНЕСЕ, СПОРТЕ И ЖИЗНИ



## СТИВЕН КОТЛЕР

ИССЛЕДОВАТЕЛЬ СОСТОЯНИЯ ПОТОКА

Мартин Линдстром

## Департамент здорового смысла

Как избавиться  
от бюрократии,  
бессмысленных  
презентаций  
и прочего  
корпоративного  
бреда



Джордан Морроу

## как вытащить из данных максимум

навыки  
аналитики  
для неспециалистов

альпина | бизнес

Свод знаний  
по управлению  
бизнес-процессами

## ВРМ СВОК 4.0

альпина | бизнес

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Новые бизнес книги как всегда интересно читать, особенно написанные профессионалами.

**УП** в этом номере сделал обзор самых глубинных из последних.

*Успехов в бизнесе!*

*Главный редактор ИД*

*Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров,  
почта [TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —  
ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена  
Верещагина, почта: [top-personal2020@mail.ru](mailto:top-personal2020@mail.ru)

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»  
(Генеральный директор — Андрей Чапайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»  
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс  
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

**В** ультимативном порядке он дает им скрипт и с напутствием «Вперед!» отправляет людей «в бой»...

**С**отрудники, потому что находятся в зависимом положении, сказали: «Да- да-да, это очень правильно, очень хорошо!» Но стали делать по-своему...

**Е**сли в компании используют не только выступления «звезд», но и есть обучение, то это можно рассматривать как прекрасный способ мотивации сотрудников...

**Р**уководитель сам обучает людей тому, что умеет. Он считает, что у него хорошие продажи, поэтому он может просто обучить своих сотрудников по принципу «делай как я, посмотри на меня»...



Светлана Щукина,  
БИЗНЕС-ТРЕНЕР



# МЕДИА КИТ УП

Деловой еженедельный журнал — 1996 – 2022  
40 номеров в год

# 26

ЖУРНАЛ УП 26 ЛЕТ ГОТОВИТ ИССЛЕДОВАНИЯ, ПРОВОДИТ ВИП-ИНТЕРВЬЮ С ТОПАМИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ПО САМЫМ АКТУАЛЬНЫМ ТЕМАМ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ И ЛЮДЬМИ В НЕЙ

# 2

ВТОРОЙ ПОСЛЕ «ФОРБС» В РЕЙТИНГЕ ЦИТИРУЕМОСТИ РЕСУРСА «МЕДИАГАЙД» — ИНТЕРНЕТ-ЦИТИРОВАНИЕ

[HTTP://WWW.MEDIAGUIDE.RU/?TODAY=&SUBJ=107&RREG=&P=TOP](http://www.mediaguide.ru/?today=&subj=107&rreg=&p=top)

<p><b>САЙТ</b> WWW.TOP-PERSONAL.RU <b>2 МЛН. 500 ТЫСЯЧ</b> В ГОД</p>	<p><b>РАССЫЛКА</b> <b>165 ТЫСЯЧ</b> (5000 В МЕСЯЦ НОВЫЙ)</p>	<p><b>PDF-ВЕРСИЯ</b> <b>100 ТЫСЯЧ</b></p>	<p><b>ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ</b> <b>20 ТЫСЯЧ</b> (CEO И HRD РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ)</p>
--	--	---	---



БОЛЕЕ 5000 ВИП-ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ-ПРАКТИКОВ ИЗ ЛИДИРУЮЩИХ КОМПАНИЙ РОССИИ CEO И HRD:

**ЭКНИКА**  
**РУСАЛ НЛМК**  
ЛЕРУА МЕРЛЕН  
**МЕГАФОН**  
НОРНИКЕЛЬ МАЙКРОСОФТ  
**ВМВ-БАНК**  
БАЗЕЛ-ЦЕМЕНТ

УРВАНЦЕВ А.  
ХОРИКИРИ Т.  
СЕМЕНОВ С.  
МОЛОКАНОВ М.  
БАЗАРОВ Т.  
ЛЕВИТАС С.  
**БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ**  
ТОБИАС М.  
КРОЛЬ Л.  
АРХАНГЕЛЬСКИЙ Г.  
ГАНДАПАС Р.

ГК ВЫБОР  
СИМЕНС  
РОСАТОМ  
ОТИС  
ИКЕА  
НОРНИКЕЛЬ  
СБЕР СЕРВИС  
САП  
РОСТЕЛЕКОМ  
GIGANT  
РОСКОСМОС  
НИЖФАРМ  
ЛЕ РУА  
СИБИРСКИЙ ГУРМАН  
Х5  
АЗБУКА ВКУСА  
ВКУССВИЛЛ

РБК САТЕЛЛ  
ЕВРОСЕТЬ  
ЧТПЗ УРАЛМАШ  
SIBUR КАСПЕРСКИЙ TINKOFF  
ФМ ЛОГИСТИК ПЭК  
DHL СВЯЗНОЙ  
РМБ MAIL.RU  
ЮВЕНКО IBS  
СДЭК ОМК  
ТЕХНОНИКОЛЬ

МАТЕРИАЛЫ УП РАЗМЕЩЕНЫ С ГИПЕРССЫЛКАМИ НА УП НА БОЛЕЕ ЧЕМ **10 ТЫСЯЧ** ДЕЛОВЫХ САЙТОВ (САЙТЫ-ДОНОРЫ)  
[HTTPS://WWW.LINKPAD.RU/?SEARCH=HTTPS://WWW.TOP-PERSONAL.RU%2F#/DEFAULT.ASPX?4&L=TOP-PERSONAL.RU&P=2](https://www.linkpad.ru/?search=https://www.top-personal.ru%2F#/default.aspx?4&l=top-personal.ru&p=2)

ЭКСПЕРТИЗА С САЙТА LINKPAD.RU  
[HTTPS://WWW.LINKPAD.RU/?SEARCH=HTTPS://WWW.TOP-PERSONAL.RU%2F#/DEFAULT.ASPX?R=15&L=TOP-PERSONAL.RU](https://www.linkpad.ru/?search=https://www.top-personal.ru%2F#/default.aspx?r=15&l=top-personal.ru)

Объединенная редакция

ИД 

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати. Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

5

**ПРОДАЖИ**  
**Дело в том, что человек берёт только то, что готов взять на данный момент**

Светлана Щукина, Бизнес-тренер

17

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Владимир Моженков**  
**«Цель – Действие – Результат. 7 простых шагов к жизни, наполненной смыслом»**

25

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Кейт Феррацци, при участии Ноэля Уэйрича «Никогда не управляйте в одиночку и другие правила современного лидерства»**

33

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Стивен Котлер «Невозможное как стратегия. Как нейронаука помогает добиваться экстремальной продуктивности в бизнесе, спорте и жизни»**

41

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Мартин Линдстром «Департамент здравого смысла. Как избавиться от бюрократии, бессмысленных презентаций и прочего корпоративного бреда»**

49

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Джордан Морроу «Как вытащить из данных максимум: Навыки аналитики для неспециалистов»**

57

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0**

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 29.12.2021 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996  
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписные индексы  
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622



# Дело в том, что человек берёт только то, что готов взять на данный момент

С экспертом беседовал гл. редактор **УП**

А. Гончаров

**УП** Как много компаний используют устаревшие системы продаж, и почему они не делают их современными?

**В**о-первых, это неадекватно обученный персонал.

Хотя сейчас большинство передовых компаний старается всё-таки обучать свой персонал. Их на это толкает, просто заставляет это делать, конечно, очень жёсткая конкуренция, которая есть в любом сегменте рынка.

Но есть действительно немалый процент компаний, которые своих людей не обучают. Каковы причины этого? Первый момент – руководитель сам обучает людей тому, что умеет. Он считает, что у него хорошие продажи, поэтому он может просто обучить своих сотрудников по принципу «делай как я, посмотри на меня». В ультимативном порядке он дает им скрипт и с напутствием «Вперед!» отправляет людей «в бой».

Если у человека получается – он молодец, не получается – есть следующий кандидат, который хочет работать в компании, возьмут на работу его, а сотрудника уволят.

Вот так выглядит обучение по методу «делай как я». Это, с одной стороны, не очень хорошо: даже если руководитель очень успешный продавец, все равно нужно ещё и уметь научить, передать навыки, которые у тебя есть, а это не очень легко.



Светлана  
Цукина  
Бизнес-тренер



**ЕСТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО  
НЕМАЛЫЙ ПРОЦЕНТ  
КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ СВОИХ  
ЛЮДЕЙ НЕ ОБУЧАЮТ**

Дело в том, что есть такая отрасль науки как педагогика – обучение детей школьного возраста. А есть такое направление как андрагогика. Это совершенно другой подход – это обучение взрослых, и это две совершенно разных сферы в педагогике.

его уверенность в том, что он «звезда» на рынке, что он самый лучший, иногда мешает.

У меня есть интересное наблюдение на примере очень близкого друга. Он работал крупным руководителем в IT-компании и, после того как побывал на

## **В УЛЬТИМАТИВНОМ ПОРЯДКЕ ОН ДАЕТ ИМ СКРИПТ И С НАПУТСТВИЕМ «ВПЕРЕД!» ОТПРАВЛЯЕТ ЛЮДЕЙ «В БОЙ»**

В педагогике и андрагогике подходы совершенно разные: мало просто дать человеку информацию, нужно чтобы этот человек ещё и принял ее «в себя», чтобы это стало его техникой, технологией, чтобы он начал это применять.

тренинге, пришёл и сказал, что он своих сотрудников обучил. На что я ему ответила: «Замечательно! И как ты это сделал?»

Есть такое понятие как «итальянская забастовка» – я тебя послушал, но делаю по-своему.

Он мне сказал: «Знаешь, Светлана, тому, на что ты давала два дня, я их обучил за полчаса.

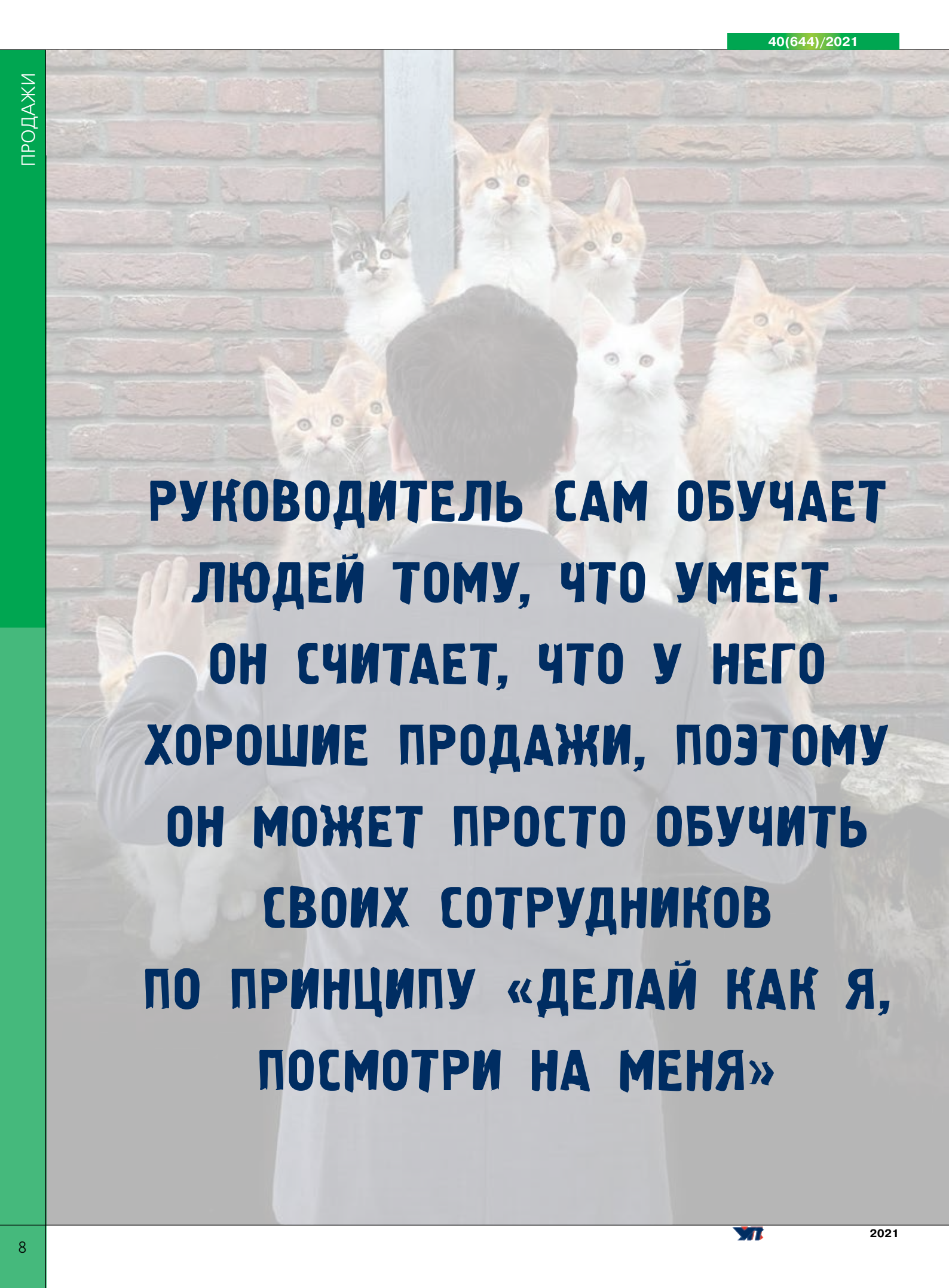
Как правило, в первом варианте это происходит именно так: я тебя послушал, у меня не получилось – я делаю по-своему. Таким образом, навык нужно еще суметь передать.

Я пришёл и сказал им: делать вот так и так, без особых объяснений». Что получилось в результате? Сотрудники, потому что находятся в зависимом положении, сказали: «Да – да – да, это очень правильно, очень хорошо!» Но стали делать по-своему.

Кроме того, действительно ли руководитель является успешным в продажах? Он сам может думать, что он очень успешен, но это не факт. Вполне вероятно, что технологии, которыми он владеет, реально устарели, и как раз

Ведь для чего нужно обучение? Для развития, для того чтобы человек пошёл вперёд, чтобы он посмотрел на свою работу по-другому, для того чтобы, зажечь интерес к работе.






**РУКОВОДИТЕЛЬ САМ ОБУЧАЕТ  
ЛЮДЕЙ ТОМУ, ЧТО УМЕЕТ.  
ОН СЧИТАЕТ, ЧТО У НЕГО  
ХОРОШИЕ ПРОДАЖИ, ПОЭТОМУ  
ОН МОЖЕТ ПРОСТО ОБУЧИТЬ  
СВОИХ СОТРУДНИКОВ  
ПО ПРИНЦИПУ «ДЕЛАЙ КАК Я,  
ПОСМОТРИ НА МЕНЯ»**



Потому что глаз «замыливается», ухо «заслушивается», когда вокруг постоянно одна и та же информация, а тут появляется что-то новое. А новое — это физиологическая необходимость нашего мозга, которому нужно постоянно развиваться, постоянно усовершенствоваться.

Получать что-то новое — это всегда интересно, люди по-другому начинают смотреть на свою профессию. И то, что можно за 10 лет выработать посредством опыта, человек может узнать за один тренинг, может таким образом «открыть» себя.

То есть это форсирование еще достаточно большого временного этапа. Человек, скорее всего, и самостоятельно всё равно дойдёт до определенных вещей как практик, но это будет через 5 лет, а на тренинге он может взять это прямо сейчас.

 **Оцените типичную систему обучения специалистов по продажам на примере компании «АльфаСтрахование», в частности, насколько эффективно использовать как мотивирующий фактор примеры «звезд» в продажах с ультра высокими доходами (3 млн руб.) организации, демонстрируя уровень их достижений и высокий статус?**

— Дело в том, что человек берёт только то, что готов взять на данный момент. Понимаете, есть такое извест-

ное выражение «дьявол кроется в деталях»: общую схему человек возьмёт, но не возьмёт детали. Только поработав некоторое время, получив опыт, он уже может эти детали рассмотреть. Да, в

*компании есть консультанты, которые великолепно работают, и они рассказывают о своём опыте, но передать его, смоделировать для другого человека очень сложно.*

К примеру, было бы очень просто, если бы я пришла к вам и спросила: «Как вы проводите интервью?» Вы бы мне рассказали, как это делать, и я бы пошла и провела его так же блестяще, как и вы. Но так, к сожалению, не бывает.

Естественно, я проведу его не так. Во-первых, потому что я другой человек, у меня совершенно другой опыт. Во-вторых, я не умею это делать, поэтому я не так задам вопрос, у меня будет другой голос или просто побоюсь подойти к человеку. То есть здесь так нельзя, это неправильно.

Затем, у каждого из менторов, которые замечательно продают, свой стиль продаж, который является их характером. Некоторые продают, как огонь, они прямо «зажигают» эмоционально.



**Я ПРИШЁЛ И СКАЗАЛ ИМ:  
ДЕЛАТЬ ВОТ ТАК И ТАК,  
БЕЗ ОСОБЫХ ОБЪЯСНЕНИЙ**



Некоторые, наоборот, берут цифрами, берут раскладом. И это разные подходы, потому что все люди разные, нет двух одинаковых человек. Поэтому и взять слушатели могут только что-то определённое, и очень многое пропускают. Конечно, хорошо ещё и включить наставничество, провести тренинг, тогда это будет системой, а так системы нет. Одно выступление «звезды» как таковое ничего не даёт.

В случае, если в компании используют не только выступления «звезд», но и есть обучение, то это можно рассматривать как прекрасный способ мотивации сотрудников.

Люди видят успешную модель, успешного человека, у которого все получилось. Как новички понимают, что это можно сделать, этого можно добиться.

Если «звёзды» рассказывают о своём пути успеха, то человек понимает, что это, в принципе, может стать и его путем успеха в компании, если ему будут предоставлены такие же условия (будет обучение, будет поддержка, его не бросят). В таком случае я смотрю на это положительно.

«Звёзды» должны быть в каждой компании, они должны рассказывать о своём успехе в этой организации, чтобы на своем примере показать, что конкретно здесь можно вырасти, что если стараться, то можно заработать, принести пользу и получить в процессе работы удовольствие.

Как следствие, компания это одобрит и оценит. По моему мнению, в том, что выступают успешные люди, нет ничего плохого.

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ВЫСЫЛАЕМ  
ПОДПИСЧИКАМ  НА ПЕЧАТНУЮ ВЕРСИЮ**  
(Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агентств)

**УКАЖИТЕ АГЕНСТВО И ВАШ АДРЕС ПОДПИСКИ**  
– **TP@TOP-PERSONAL.RU**  
(и начнете получать и электронную версию)

Ознакомительная подписка до 3 мес: напишите запрос на [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)  
и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную  
подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки)

©КОПИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ САЙТА ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ГИПЕРССЫЛКОЙ НА НАШ САЙТ

## Шаг 6.

# Мой результат – мое удовольствие. И мотивация для новых побед

*Жизнь задыхается без цели.  
Федор Достоевский*

В психологии существует понятие «позитивное подкрепление». Под ним понимается ситуация, когда человек предпринял некие действия, получил приятный результат, а мозг зафиксировал: ага, за этой последовательностью действий следуют удовольствие и награда, буду пользоваться.

То есть достижение желаемого результата связывается с радостью и позитивными эмоциями. Ровно это нам и нужно!

На протяжении всей книги я не раз призывал вас хвалить себя за успехи, даже небольшие. Давайте закрепим: награждайте себя, называйте молодцом. Балуйте, в конце концов, только не сильно. Устройте небольшой праздник: справились с крупной важной задачей — вечером в «Сахалине» (лучшем ресторане замечательного ресторатора Бориса Зарькова) закажите блюдо с камчатским крабом от шеф-повара. Купите туфли из новой коллекции, авторучку «Паркер». Или просто разрешите себе поспать на час дол-

ше: вы же помните, что богатые спят много?

Насладиться результатом — это тоже искусство, которому стоит поучиться. Дайте понять мозгу, что вы гоняетесь за целями не просто так: в конце пути спрятан клад с сокровищами (удовольствия и приятные эмоции для мозга — настоящие сокровища). А во время движения обеспечивайте своему другу и врагу позитивное подкрепление. Сделали успешный уверенный шаг — похвалите себя, порадуйте. Вот увидите, как резко прибавится энергии, а на спине что-то защекочет: ого, да это же крылья прорастают!

Помните о принципе «по чуть-чуть»: даже за маленькой победой должны следовать похвала и награда.

Я, к сожалению, видел немало успешных людей, впадавших в губительную крайность. У них много целей и задач, они хорошо зарабатывают, однако жизнь превратилась в бесконечную гонку, прохождение «контрольных точек» на трассе: сделал одно — понесся к другому, и так без конца... Подобный режим быстро изматывает, ведет к выгоранию и ощущению себя загнанной лошадкой: бегу от одного барьера



до другого, а что получаю, кроме пота и стертых копыт?! А самое страшное, что даже достижение желаемого результата не радует, поскольку погрязший в стрессах и незавершенке мозг сразу ищет следующий объект, к которому нужно нестись...

Призываю вас: не превращайте свою жизнь в бег по замкнутому кругу. Хвалите себя и наслаждайтесь. Повторяйте аффирмации: я сильный, я смогу, я это сделаю... Делайте это регулярно: со временем мозг привыкнет и, особенно при встрече с трудностями, будет ждать новой порции.

Но не только себя стоит хвалить за успехи: не забывайте о родных и близких, сотрудниках, знакомых. Награждайте детей и внуков! Принес из школы тройку — молодец, хорошее начало. Принес потом четверку — прекрасно, растешь над собой, улучшаешь результат! А прибыл, радостный, с пятеркой в дневнике — держи 500 рублей, сходи с девочкой в кафе, поешь мороженого.

Устраивайте семейные праздники, собирайте родню. Делайте маленькие и не только подарки спутнику жизни. Можете выбрать один день в месяц, который будет только «вашим», старайтесь проводить его вдвоем, без привычной суеты и бытовых проблем.

Организовывайте празднования в своей компании, в бизнесе. Выполнили план октября — уже 1 ноября можно поздравить всех, поздравить, особо отличив-

шимся выписать премию. Выполнили план недели — вечером в пятницу обязательно всех поблагодарите, отметьте вклад сотрудников. Продавцов, например, вообще стоит хвалить каждый день, чтобы у них крылышки за спиной расправлялись.

## **БУДЬ ДЕРЗКИМ В ПОСТАНОВКЕ НОВОЙ ЦЕЛИ**

Достиг результата, похвалил себя. А что дальше? Ставить новую цель — большую и дерзкую! Немецкий поэт и пламенный гуманист Фридрих Шиллер в свое время замечательно заметил: «Человек вырастает по мере того, как растут его цели».

Амбициозные цели заставляют человека развиваться, показывать такие результаты, о которых он даже подумать боялся. И есть еще одно (неочевидное на первый взгляд) преимущество: когда решаете по-настоящему дерзкие задачи, вы уходите в зону наименьшей конкуренции. А выбираете разумные, которые устанавливает для себя большинство людей, — попадаете в «красный океан», область жесточайшего толкания локтями.

Напрашивается вывод: дерзайте и достигайте того, на что другие не решаются. Как сказал знаменитый американский актер и рок-музыкант Джаред Лето, «делай сегодня то, что другие не хотят, завтра будешь жить так, как другие не могут».





Да, при постановке больших целей бывает страшно, это нормально. Мозг на первых порах воспринимает их как серьезную угрозу, дорогу в неизвестность. Может прошибить холодным потом: ого, да это же столько всего предстоит сделать! А сколько проблем будет, преград, опасностей...

Эту первую реакцию нужно попросту перетерпеть. А когда отпустит, начинать спокойно размышлять, искать варианты, планировать. Отлично помогает так называемое фоновое мышление: пошел на прогулку в лес, дышишь свежим воздухом и размышляешь о том, как достичь цели. Или сел в машину, выехал на трассу, а мозг прокручивает и анализирует сценарии. Либо вообще уехал на отдых в Сочи, расслабился-перезагрузился, и тут вдруг появляются свежие идеи, начинаешь увереннее себя чувствовать, предстоящие усилия вызывают уже не страх, а только жгучее желание побыстрее начать работу.

Чаще думайте о своих сильных сторонах. Ученые подсчитали, что в среднем человеческий мозг за сутки «думает» 70 тысяч мыслей. Но большинства мы даже не замечаем, поскольку 95% из этого огромного количества — это мысли вчерашнего, позавчерашнего и так далее дней, так называемая умственная или мыслительная жвачка. Мы думаем об одном и том же изо дня в день — не самая приятная новость, но это так.

Однако, увы, есть новость и похуже: около 70% всех мыслей за сутки — не-

гативные! Так устроен мозг. Его задача — предотвратить опасность, сохранить нашу жизнь, поэтому он прокручивает плохие сценарии, «предусматривает» жуткие события и ищет пути, как их не допустить.

Избавиться от негативных мыслей мы не можем, зато способны уменьшить их количество. Так что позитивное мышление требует усилий. Больше думайте о своих целях — глобальных, среднесрочных и ежедневных. Размышляйте о приятных, позитивных вещах и делах. Не смотрите новости по телевидению и не слушайте их по радио! Современные выпуски новостей — это обычно сборники сообщений в стиле «а что еще случилось плохого», хватит с нас негативных мыслей.

Лучше вместо новостей включите любимую музыку или, допустим, звуки природы: под них прекрасно думается.

Помните Бальзака с его целью написать 136 романов? А я недавно столкнулся еще с одним прекрасным примером. Выступал в Ростове с мастер-классом «Панель управления собственника. 25 ключевых показателей результативной компании». В перерыве подошел мужчина, собственник бизнеса.

— Владимир Николаевич, я поставил цель для компании: за 5 лет вырасти в 40 раз. Это правильная цель?

— Раз ты ее поставил, значит, правильная, это ведь твоя цель. Могу задать вопрос?



— Да, конечно.

— А план уже есть, как будете достигать цели?

— Да, сели с командой, разработали план.

**Я пожал ему руку: действуйте!**

Давайте представим, что цели они с командой не достигнут, вырастут не в 40, а в 38 раз. Но это же потрясающий результат! Даже если в 29...

Можно поставить себе низенькую планку амбиций и подпрыгивать, как воробушек, иногда невысоко взлетая. Но это не наш путь! Нужно быть орлом, летать высоко. В крайнем случае — ласточкой. Второй жизни со вторым шансом не будет. Наша задача — добиться высокого полета, выйти на эту траекторию.

А что нас сдерживает? Только наши мысли.

Глубоко уважаемый мною актер и музыкант Петр Мамонов (пусть земля ему будет пухом, замечательный был, неординарный человек!) говорил: «У нас у всех высота потолков 2,50. Так и живем: поставили себе предел в 2 метра 50 сантиметров и выше не поднимаемся, не взлетаем». Получается, мы сами себя ограничили и от этого страдаем. Глупо ведь, не правда ли?

### **ФОРМУЛА ЖИЗНИ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО ЧЕЛОВЕКА**

Ситуация => Действие/Бездействие  
=> Судьба

Так, на мой взгляд, выглядит настоящая формула жизни — без лишних усложнений. Человек попадает в некую ситуацию, принимает решение, действовать или бездействовать. Если действовать, то на основе ванин:

- своих сильных сторон,
- ценностей и записанных собственных правил,
- целей и планов на день, неделю, месяц — и на всю жизнь.

Просто и понятно. Если действуешь так — формируешь свою судьбу. Но почему-то именно простые и понятные соображения доходят до людей труднее всего. Гораздо проще усваиваются красивые и оригинальные глупости.

Приведу пример. Прежде мы поддерживали отношения с Филиппом Киркоровым — суперзвездой и народным артистом России. За время, пока я работал ГЕН-директором компании «Ауди Центр Таганка», Филипп купил у нас три автомобиля. Так вот, если кто-то из его знакомых или приближенных позвонит мне и пригласит на организуемую Киркоровым тусовку, я откажусь. Даже если «король эстрады» позовет лично.

Почему? Просто у меня другие планы! Сегодня, завтра и дальше по жизни я буду действовать исходя из собственных сильных сторон, ценностей, правил и целей. А поход на светское мероприятие — спасибо за приглашение, но нет. Не мое.



Или еще одна реальная история. Как вы знаете, при президенте Ельцине «элитным» видом спорта в России был большой теннис. Под «элитным» понимаю то, что в него массово, вслед за главой государства, ринулись играть крупные чиновники, считающие себя элитой. При Путине подобным спортом стал хоккей.

Мне тоже предлагали.

— Владимир, а вы в хоккей играете?

— Да, в свое время неплохо играл, нападающим был.

— О, так давайте с нами — будем играть.

— Нет.

— Вы что, не понимаете?! Там такие связи можно наладить...

— Это не мой вид спорта.

— Странный вы человек...

— Почему странный? Прогулки — мое, велосипед — мое. Хоккей — нет. Если что-то не мое, я этим не занимаюсь.

Если бы у меня была цель играть — сам бы постучался. Или захотел бы обзавестись знакомствами в условно высшем политическом и чиновничьем круге — узнал бы, кто играет в этой самой «Ночной лиге», и нашел бы способ. Но не хочу, не мое это.

Когда понимаешь, что по-настоящему твое, жизнь становится понятной и простой. Уходят лишние искушения, шум. Откровенно смешат мертворожденные модели успеха из глянца. Какой смысл на все это тратить

время?! Лучше провести его с приятными людьми из своего окружения: с теми, кто помогает и поддерживает, у кого учишься, кому сам что-то отдаешь.

В дружбу, например, тоже нужно инвестировать время и силы. С несколькими одноклассниками, однокашниками мы поддерживаем прекрасные отношения всю жизнь: с Евгением Шумейко, Сергеем Курмановым, Владимиром Черенковым, Виктором Николаенко, Владимиром Шуняевым, Вячеславом Гавриковым, Николаем Бухтеевым, Натальей Бабиченко, Татьяной Илюшиной.

Значит, пару-тройку раз в год нужно встретиться, повидаться. Пять-семь раз в год — созвониться. А если не встретишься, не поговоришь, не поздравишь с днем рождения и с Новым годом — отношения потихоньку сойдут на нет. Не допускайте этого!

Но и здесь нужно знать меру. Допустим, ваша главная ценность — семья, а друзья зовут через день ходить в баню. Вы баню любите, но не в таких количествах. Найдите компромисс: раз в месяц сходите с товарищами, а еще пару раз — с сыном.

Важнейший момент: не обращайтесь за вниманием, если кто-то осуждает ваш выбор. Такова человеческая природа: недовольны люди будут всегда. Стал ты долларовым миллионером, создал шикарную компанию — ага, буржуй, только о деньгах думает. Завтра разо-





рился, пошел бутылки собирать — лузер, ничего не умеешь... Угодить всем невозможно, поэтому и пытаться не нужно.

А сейчас предлагаю еще раз вспомнить, на основании чего стоит принимать решения в жизни.

#### **Мы делаем выбор на основе:**

- сильных сторон,
- ценностей ,
- правил,
- целей ,
- планов.

Я действую именно так, и это позволяет экономить силы и время! Не раздумываю, когда кто-то просит взятку. Мое правило — не давать, все. Пошел дальше. При таком подходе ты быстрее мыслишь, выбираешь.

А это же новый, критически важный ковидный KPI — быстрота принятия решений. Да и в целом время — непостоянная величина для человека. На скучном уроке в седьмом-восьмом классе оно тянется сонной черепахой. Или когда родители читают нотацию: мечтаешь поскорее вырасти, показать, какой ты уже умный и самостоятельный.

Другое дело — ощущение времени после 50 лет: это уже как минимум электричка на солидной скорости. Вчера только внука в кроватке качал, а сегодня он на линейке 1 сентября стоит...

Цените время! Если можете, покупайте его. Не шучу и не преувеличиваю: наймите помощника, который разгрузит вас, заберет на себя рутин-

ную работу. А вы займетесь стратегией, приоритетными задачами, обучением. А после работы поедете на фитнес и прогулку с семьей.

## **ЧТО ТАКОЕ УСПЕХ?**

Мне нравится выражение: успех — это костюм, который каждый подгоняет под себя. Очень метко! Разные люди по-своему определяют успех, оценивают его. Предлагаю рассмотреть различные рецепты, предложенные великими личностями прошлого, учеными и даже... моим псом.

## **ФОРМУЛЫ УСПЕХА**

### **Альберт Эйнштейн:**

успех = работа + удовольствие + молчание (рот на замке).

### **Оноре де Бальзак:**

успех = цель + кофе + женщины.

### **Зигмунд Фрейд:**

успех = работа + любовь.

### **Иммануил Кант:**

успех = удовольствие от работы + нравственный закон внутри.

### **Аристотель:**

успех = осознанность + добродетель + мастерство + учеба.

### **Лев Ландау:**

успех = работа + любовь + общение с людьми.

### **Антуан де Сент-Экзюпери:**

успех = новизна + творчество + победа.



### Гарвардское исследование:

успех = стабильный доход + здоровье + умение радоваться жизни.

### Формула от нейрхимии:

успех = дофамин + серотонин + окситоцин.

### Мартин Селигман:

успех = положительные эмоции + смысл жизни + вдохновение + отношения + достижения.

### Мой пес Торсен:

успех = здоров + сыт + погулял с хозяином.

Прокомментирую несколько особенно зацепивших меня формул.

**Бальзак:** успех = цель + кофе + женщины. У Бальзака был своеобразный режим работы и творчества. Когда его посещала муза, он закрывался в комнате, пил литрами кофе и писал днями и ночами напролет. Затем творческий запой подходил к концу, срочно требовалось вдохновение — могучий Оноре отправлялся к дамам... Очень он любил женщин, и они отвечали ему взаимностью.

Напитавшись энергией, писатель ждал нового прибытия музыки, ловил это мгновение и снова садился за стол — творить!

**Лев Ландау:** успех = работа + любовь + общение с людьми.

Академик Ландау, лауреат Нобелевской премии по физике, тоже был очень любвеобилен. Жена знала мно-

гочисленных романах Льва Давидовича. Между супругами существовала договоренность, что он в этом смысле обладает полной свободой.

Рассказывают, как однажды к Ландау пришла журналистка — брать интервью. Минут тридцать-сорок поговорили, а после отправились в спальню.

В общем, силен он был во всех отношениях.

**Формула от нейрхимии:** успех = дофамин + серотонин + окситоцин.

Существует замечательная книга «Гормоны счастья. Как приучить мозг вырабатывать серотонин, дофамин, эндорфин и окситоцин»<sup>1</sup>. Если не читали — очень реко мендую. Книга учит «работать» с гормонами, изменять к лучшему свое состояние.

Если смотреть в разрезе нашей темы, когда ставишь цели, выделяется серотонин. Достигаешь их — в кровь впрыскивается дофамин. А окситоцин еще называют «молекулой дружбы» или «молекулой любви». Он вырабатывается, в частности, когда женщина кормит грудью, в том числе поэтому женщины более социальны, сильнее привязаны к детям. Еще уровень окситоцина растёт, когда мы обнимаем, целуем приятного человека или просто близко общаемся с ним.

Также мощный всплеск гормона про-

1 Лоретта Грациано Бройнинг. Гормоны счастья. Как приучить мозг вырабатывать серотонин, дофамин, эндорфин и окситоцин. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. Прим. ред.



исходит во время оргазма. Наш мозг это отмечает и стремится повторить процесс.

Кстати, еще несколько фактов по этой важнейшей теме. Природа интересно устроила: у мужчины оргазм длится десять-пятнадцать секунд, у женщины — около двадцати шести. А где в мозге находится точка, отвечающая за ощущение оргазма, знаете? Чуть выше правого уха, примерно в том месте, куда военные прикладывают руку, отдавая честь. Здесь сконцентрированы нейроны, отвечающие за оргазм.

Мартин Селигман: успех = положительные эмоции + смысл жизни + вдохновение + отношения + достижения.

Выдающегося психолога Селигмана называют «отцом позитивной психологии». Я ее сторонник! Искренне рекомендую купить книги Селигмана и внимательно изучить.

Его подход противоположен воззрениям Фрейда, пытавшегося решать проблемы людей долгим копанием в темных закоулках их подсознания. Селигман концентрируется не на плохом, а на хорошем: положительных эмоциях, смысле жизни, отношениях между людьми, вдохновении и достижениях.

Журнал 

*Отрывок из книги:*

Владимир Моженков

**Цель — Действие —  
Результат.**

**7 простых шагов к жизни,  
наполненной смыслом**



издательство  
**МИФ**

Издательство «МИФ»  
8 800 775-67-41  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)



# Правило первое. Определите, кто входит в вашу команду

*Положение не определяет власть – власть дает влияние. Влияние же можно оказывать, будучи в любой должности любого организационного уровня, и если мы четко отдаем приоритет раскрытию и максимизации наилучших качеств в окружающих нас людях, за этим неизменно следуют рост бизнеса и успех. Мы живем в переломный исторический момент, когда наши глубоко укоренившиеся представления о работе быстро и сильно меняются. Мы должны создавать разнообразные рабочие места, где есть пространство для честной и конструктивной обратной связи и где сотрудники способствуют успеху друг друга. Короче говоря, нам сегодня нужны организации, в которых ценится и поощряется совозвышение.*

*Минди Гроссман, CEO WW International*

литика у нас просто нелепая. Какая-то «Игра престолов»<sup>1</sup>, только без рыцарства».

Будучи HR-директором крупного общенационального банка в Чикаго, Сэнди столкнулась с массой проблем, но их решение выходило за рамки ее должностных полномочий. И больше всего неприятностей ей доставлял важный общекорпоративный проект, который должен был централизовать управление материальным стимулированием персонала в масштабах всей организации; его-то ей и поручили возглавить. Однако вскоре после того, как Сэнди приступила к делу, она и ее босс узнали о планах отдела продаж внедрить собственную бонусную программу. И теперь начальник Сэнди опасался, что если и другие отделы банка последуют примеру отдела продаж и внедрят аналогичные независимые бонусные программы, то сильно навредят репутации HR-отдела. Если это случится, централизованная программа отдела персонала почти наверняка не сможет

Сэнди выглядела измученной и очень сердитой. «Согласиться на эту работу было огромной ошибкой, — призналась она мне. — Корпоративная по-

<sup>1</sup> Американский телесериал в жанре фэнтези, снятый по мотивам цикла романов «Песнь льда и огня» Джорджа Мартина. Прим. ред.



обеспечить компании запланированную экономию средств. Но при этом боссу Сэнди очень не хотелось конфликтовать с главой отдела продаж, и он, недолго думая, переложил решение проблемы на Сэнди, попросив ее уговорить Джейн, руководительницу операционного подразделения и заместительницу начальника отдела продаж, отказаться от собственной программы материального стимулирования. «Нам нужно задуть эту инициативу в зародыше», — сказал он Сэнди.

Но у Сэнди не было никаких полномочий указывать Джейн, что и как делать, поэтому она не очень удивилась, когда та весьма категорично заявила, что их отделу нужна собственная система целевых бонусов, чтобы исправить скверную ситуацию с показателями продаж в четвертом квартале. В итоге Сэнди очутилась в безвыходном, казалось бы, положении. Ей не хватало полномочий, чтобы заставить отдел продаж принять новую инициативу их отдела, при этом она понимала, что в противном случае ее непосредственный начальник будет ею очень недоволен.

Сэнди была одним из лучших молодых топ-менеджеров, которых я когда-либо знал. Мы познакомились несколькими годами ранее, когда FG выполняла задание для ее предыдущего работодателя. И вот теперь Сэнди связалась со мной и предложила вместе пообедать до лекции, с кото-

рой мне предстояло выступить в Чикаго перед группой руководителей отделов по работе с персоналом. Я с радостью согласился. Несколько человек, которых я пригласил к нам присоединиться, прийти не смогли, так что в итоге за столом оказались мы с Сэнди.

Нам еще не успели подать еду, как Сэнди, отставив свой чай со льдом, расстроено призналась, что всерьез подумывает о смене работы. «Я просто не знаю, гожусь ли вообще для этого места», — сказала она. Я был уверен, что Сэнди безусловно заслужила свою должность с высоким положением и отличной зарплатой как очень хороший руководитель, который всегда искренне заботится о сотрудниках. Люди знали, что Сэнди стоит за них горой, поэтому она без особого труда добивалась от команды большего, чем ожидалось.

Сэнди чрезвычайно расстраивала ситуация с Джейн, и вдобавок ко всему она чувствовала себя жертвой, брошенной боссом на произвол судьбы — из-за его категорического отказа решать проблему напрямую с руководителем отдела продаж. И знаете, ее жалобы показались мне очень знакомыми. Приходится признать, что политика наших организаций нередко бывает деморализующей и весьма эффективно формирует менталитет жертвы даже у самых способных и талантливых людей. Я, например, определенно чувствовал себя жертвой в Starwood, когда новый президент лишил меня, директора по



маркетингу, полномочий распоряжаться соответствующим бюджетом.

Но у меня были к Сэнди вопросы: «А ты *абсолютно уверена*, что ваша общекорпоративная бонусная программа больше подходит отделу продаж? И что она действительно поможет им исправить ситуацию с продажами в следующем квартале?» В ответ Сэнди призналась, что не может быть в этом уверена и в общем-то это не ее забота. Высокие показатели продаж — задача соответствующего отдела, и этот отдел уже неоднократно ее проваливал, а Сэнди хватало и собственных проблем. Ей ведь еще поручили возглавить межфункциональную команду по разработке мобильного приложения для HR-отдела, и этот проект уже здорово отставал от сроков. Люди из других отделов раскритиковали предложенный ею дизайн приложения и постоянно игнорировали назначаемые ею собрания. И это, по ее словам, был еще один яркий пример того, что люди вне ее подчинения угрожали сорвать реализацию проекта, за который она несла личную ответственность.

## КАК ДЕЛА У ВАШЕЙ КОМАНДЫ?

Тогда я спросил у Сэнди:

— А как дела у твоей команды?

— Все расстроены и разочарованы не меньше меня, — призналась она. — Хотя, ты же меня знаешь, я всегда стараюсь защищать их, как могу.

Но я повторил вопрос:

— Это да, но как дела у всей твоей команды?

Сэнди улыбнулась: мои коучинговые приемы были ей хорошо знакомы.

— Что за игры, Кейт? Я же только что рассказала тебе, как у них дела.

— Послушай, я говорю с тобой как с человек, который искренне заботится о тебе и твоей карьере, — ответил я. — Просто у тебя сейчас проблемы с той командой, о существовании которой ты пока даже не подозреваешь.

— Да ладно, — осторожно протянула моя собеседница. — О какой команде идет речь?

— Дело в том, что твоя настоящая команда, — объяснил я ей, — состоит из всех, чье участие крайне важно для достижения твоих целей и выполнения миссии.

Как и практически все менеджеры, Сэнди считала своей командой непосредственных подчиненных в организационной иерархии. Теперь же она столкнулась со слишком большим числом препятствий на пути к выполнению порученных ей задач, чтобы и впредь придерживаться столь узкого взгляда на обязанности лидера. И у Сэнди был только один способ преодолеть все эти барьеры — признать и принять идею, что ее команда включает в себя гораздо более широкую сеть людей, выходящую далеко за рамки сотрудников отдела персонала, находящихся в ее непосредственном подчинении.





У меня для Сэнди было довольно трудное в реализации предложение. Я спросил, способна ли она, по ее мнению, вдохновить на такую же высокую командную приверженность и эффективность людей, над которыми у нее нет формальной власти? В частности, может ли она взаимодействовать с отделом продаж так, будто они члены ее команды и объединены общей целью и желанием найти решение своих проблем? Моей главной целью в нашей беседе было изменить образ мышления Сэнди так, чтобы она перестала считать себя жертвой и увидела лидером гораздо большей команды.

Каждое современное рабочее место в той или иной мере страдает от офисной политики. Какой выход? Возглавить созданную самостоятельно команду, то есть стать лидером для тех, кто необязательно вам формально подчинен. Короче говоря, стать лидером без власти. И это фундамент первого правила нового кодекса работы, описанного в книге. Вы должны осознать, что при достижении каждой поставленной цели, при реализации каждого порученного вам проекта, при выполнении каждой миссии вы несете полную ответственность за лидерство над гораздо большей группой людей, нежели члены вашей формальной команды. Чем масштабнее ваша миссия, тем шире будет этот круг, но вам как лидеру нужно относиться ко всем его членам так, будто каждый из них подотчетен лично вам.

Сегодня большинство из нас испытывают чувство лояльности и долга к формальным командам, к которым мы приписаны или которые приписаны к нам. Мы заботимся о членах таких групп — по крайней мере, в удачные дни. Мы их поддерживаем и готовы за них сражаться, и искренне желаем, чтобы они преуспевали и росли как профессионалы. Но теперь, когда мир труда все больше смещается в сторону относительно слабо структурированных межфункциональных групп, мы должны проявлять ту же степень внимательности, заботы, приверженности и товарищества ко всем членам нашей новой команды, даже к тем, о чьем вхождении в свою команду пока не подозреваем. И это, в сущности, сегодня единственный способ добиться выдающихся результатов.

## **ПОТЕРЯННЫЕ В МАТРИЦЕ — НА СТЕРОИДАХ**

Ситуация, в которой оказалась Сэнди, наглядно показывает, что сегодня менеджерам очень часто приходится нести ответственность, не имея полного контроля. Сэнди, в частности, отвечала за внедрение в банке новой бонусной программы, но никаких официальных способов привлечь к участию в проекте другие отделы у нее не было. Она также отвечала за проект по внедрению нового мобильного приложения, предложенного HR-отделом, но

не могла заставить участников, не входивших в ее формальную команду, посещать организуемые ею встречи. Точно так же Джейн и сотрудники отдела продаж отвечали за свои квартальные показатели, а отдел персонала угрожал отнять у них контроль над программой стимулирования сотрудников, без которого те никак не могли мотивировать свою команду.

Появление в начале 1990-х программного обеспечения для крупных предприятий, такого как SAP и Oracle, позволило компаниям экономить средства и осуществлять прямой контроль по принципу «сверху вниз» благодаря автоматизации процессов в отделах финансов, HR, закупки, цепи поставок и даже в юридических и маркетинговых подразделениях. Топ-менеджеры и консультанты все чаще заявляли о преимуществах такой централизованной «матричной» структуры для последовательности и согласованности действий в глобальных масштабах, снижения затрат, устранения дублирования и упрощения процедур. Но это частично лишило автономии подразделения и регионы, что вполне закономерно привело к серьезным трениям в вопросах контроля, прерогатив и полномочий — пережитков старых и прочно укоренившихся иерархических моделей.

При внедрении этой матрицы главный акцент делался на активизации сотрудничества функциональных подразделений в условиях вертикальной

организационной разобщенности. Однако все это существовало только на словах. Хотя ожидалось, что люди будут работать в межфункциональных командах, фактический результат ничем не отличался от их работы в традиционных функциональных подразделениях. По сути, это были всего лишь две стороны одной медали. В случае Сэнди битвы за территорию, контроль, прерогативы и власть, начавшиеся в ее банке во времена внедрения матрицы, явно велись с той же активностью, что и прежде.

Традиционные правила работы с их ошибочными установками вроде «Для решения этой задачи мне нужны полномочия», или «Это не входит в мои должностные обязанности», или «Он не мой подчиненный», или «Я это не контролирую» перестали соответствовать нынешним рабочим реалиям. И этим во многом объясняется, почему гибкие и поворотливые стартапы столь эффективно разрушили целые отрасли, вырвав первенство прямо из рук гигантских матрично организованных отраслевых лидеров с великолепным послужным списком и отличной репутацией.

Судя по всему, характеристикой нового мира труда следует считать *абсолютную взаимозависимость*. Традиционный менеджмент «сверху вниз» по-прежнему распределяет бюджеты, но сама работа выполняется через сильно разветвленные сети взаимозависимых отношений.



Сегодня ни один менеджер не располагает достаточной властью, средствами или ресурсами, чтобы эффективно противостоять мощному урагану проблем и вызовов. Как выразился один из моих клиентов, «нам сегодня приходится выполнять работу такого масштаба, что в одиночку человеку с ней никогда не справиться».

В книге «Никогда не ешьте в одиночку» я подчеркиваю огромное значение создания возможностей через подлинные, щедрые отношения взаимной поддержки в ваших личных сетях. Сегодня эта мысль по-прежнему так же актуальна, как и в 2005 году, когда книга была опубликована. Но новый мир труда добавил в это уравнение еще один член. Наши персональные сети со временем эволюционировали, превратившись в основную среду для выполнения работы. И поскольку в большинстве организаций все люди связаны через эти глубоко взаимозависимые сети, эффективность в конечном счете определяется нашей способностью вдохновлять, служить и вести за собой свою сеть. Так что думайте о ней как о *сети сетей*.

Проанализируйте свою рабочую ситуацию. Вы как менеджер единолично распоряжаетесь всеми ресурсами, необходимыми вам для выполнения должностных обязанностей? А если вы рядовой сотрудник, то ваш босс управляет всеми ресурсами, которые требуются для эффективной работы

вашей команды? Осмелюсь предположить, что если вы считаете, что обладаете столь безграничной властью, то, по всей вероятности, недооцениваете то влияние, какое могли бы в таком случае оказывать на свою организацию. Спросите себя, на кого вы больше всего рассчитываете в решении задач из тех, кто не входит в вашу вертикаль подчинения? Бьюсь об заклад, в список войдет множество людей помимо ваших прямых подчиненных и членов вашей рабочей команды. А между тем очень многие из нас, как рядовые сотрудники, так и менеджеры, по-прежнему зациклены на вопросах: а кто тут босс? Кто тут официально всем заправляет?

Продолжая работать по старым правилам, мы рискуем перестать идти в ногу со временем. Каждый момент, потраченный на получение большего контроля над ресурсами для достижения своей цели, становится очередным драгоценным моментом, потраченным впустую. Такие моменты гораздо лучше использовать для построения отношений и сотворчества с людьми и ресурсами, не входящими в сферу вашего прямого контроля. Так вы найдете способы помогать друг другу развивать новые возможности и видеть новые перспективы, что в итоге позволит вам достичь большего. Эпоха абсолютной взаимозависимости требует от нас более тесного и плодотворного сотрудничества с людьми, которых мы



не контролируем, так как только в этом случае мы сможем выполнять свою миссию и успешно продвигать свою организацию вперед.

Короче говоря, нам всем нужно начать думать о себе как о лидерах и новаторах независимо от занимаемой должности. Чтобы вносить в свое дело весь диапазон наших идей и талантов, мы все должны проявлять инициативу и способствовать более тесному сотрудничеству.

Революционные изменения в нашей отрасли требуют беспрецедентных инноваций, скорости и масштаба, недостижимых в рамках традиционных организационных границ. Нам нужен фундаментальный сдвиг в мышлении, который охватит вопрос инноваций как внутри, так и вне компании. Будущее лидерства нуждается прежде всего в фокусе внимания на подборе правильных членов команды для каждого проекта, а затем их совозвышении ради выработки новых решений и получения экстраординарных результатов.

*Тами Эрвин, исполнительный вице-президент и CEO группы Verizon Business*

## КТО ВХОДИТ В МОЮ КОМАНДУ?

Каждой команде, с которой мне доводится работать, я первым делом задаю один и тот же вопрос: «Какие люди на данный момент наиболее важны для достижения ваших целей, независимо

от вашего положения в системе организационной иерархии?» Все эти люди входят в вашу команду. Неважно, кому они официально подчиняются, — все они члены команды, для которой вам нужно стать лидером без власти, чтобы добиться успеха.

Сэнди, надо сказать, сразу поняла, о чем я спрашиваю. Но была проблема: она вела так много проектов, что потенциальных членов ее команды, то есть людей, от которых зависели результаты ее работы, было уж очень много. «Так просто начни с кого-то, — посоветовал я. — Выбери человека, чье участие абсолютно необходимо для успеха одного из твоих действительно важных проектов. С него и начни. На каком участке тебе больше всего хотелось бы, так сказать, набрать обороты?» И Сэнди, почти не задумываясь, ответила, что такой человек — Джейн из отдела продаж. Но по ряду причин идея совозвышения, или налаживания с грозной коллегой более глубоких отношений, основанных на искренней взаимной заботе друг о друге, казалась ей совершенно безнадежной.

Начнем с того, что Сэнди изначально относилась к Джейн с огромным недоверием, и, надо признать, поведение коллеги ни в коей мере не развеивало ее опасений. Джейн постоянно скрывала от Сэнди важную информацию, «забывала» пригласить ее на совещания, где обсуждались и принимались бонусные программы.





## СОДЕРЖАНИЕ

*Введение.* Новые правила работы для нового мира труда

*Правило первое.* Определите, кто входит в вашу команду

*Правило второе.* Примите, что все зависит только от вас

*Правило третье.* Заслужите разрешение на лидерство

*Правило четвертое.* Выстраивайте более глубокие, содержательные партнерские отношения

*Правило пятое.* Соразвивайтесь

*Правило шестое.* Хвалите и отмечайте заслуги

*Правило седьмое.* Совозвышайтесь как племя

*Правило восьмое.* Вливайтесь в движение за совозвышение

Примечания

Благодарности

Об авторе

Содержание

Журнал



*Отрывок из книги:*

Кейт Феррацци,  
при участии Ноэля Уэйрича

**Никогда не управляйте  
в одиночку  
и другие правила современного  
лидерства**



издательство  
**МИФ**

Издательство «МИФ»  
8 800 775-67-41  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

# Глава 1

## Разбираемся в мотивации

В этой книге мы исходим из того, что у невозможного есть формула. Каждый раз, когда оно становится возможным, мы наблюдаем конечный результат мастерского применения и значительного усиления действия уже знакомого нам квартета: мотивации, обучения, креативности и потока. Так что цель книги — попытаться с помощью науки расшифровать эти явления. Нам предстоит разобраться, благодаря каким биологическим механизмам они работают, а затем использовать эти знания, чтобы заставить их работать эффективнее, то есть чтобы наша природа работала *на* нас, а не *против* нас.

Мы в деталях разберем эту четверку в четырех частях книги, посвященных, соответственно, мотивации, обучению, креативности и потоку. В каждой части я подробно расскажу, что говорит нам об этих психофизиологических процессах в мозге и теле человека наука, а потом с помощью практических упражнений обучу вас самым эффективным способом применения этой информации в реальной жизни. И начнем мы с мотивации, то есть с того, что изначально толкает нас на путь к максимальной продуктивности. Но в том

смысле, в каком этот термин используют психологи, он, по сути, представляет собой обобщенное название трех подмножеств навыков: стимул, упорство и цели.

*Стимул* (этой теме посвящены две следующие главы) — обозначает мощные эмоциональные мотиваторы, такие как любознательность, страсть и целеустремленность. Все они автоматически *побуждают* нас поступать тем или иным образом. Это мотивирующие факторы первостепенного значения.

Большинство людей под мотивацией на самом деле подразумевают настойчивость, то есть то, что нам нужно, чтобы продолжать двигаться в выбранном направлении, когда ослабевает стимул. Возьмем самый простой побуждающий фактор — любопытство. Когда нас по-настоящему что-то интересует, даже самая тяжелая и скучная работа, которую приходится выполнять, чтобы больше узнать о предмете, такой не кажется. Да, она требует немалых усилий, но *воспринимается* как игра. А превращение работы в игру — один из верных признаков того, что вы участвуете в бесконечной игре.



*Цели* (тема главы 4) помогают выяснить, к какому результату мы пытаемся прийти. По целому ряду причин нейробиологического характера, которые мы в деталях обсудим позже, узнав конечный пункт назначения, мы окажемся там намного быстрее. А поскольку путь к невозможному по определению долог, согласитесь, мощное ускорение нам точно не помешает.

*Упорство* (об этом мы поговорим в главе 5) — это то, о чем думает большинство людей в контексте мотивации. Это настойчивость, решительность и сила духа, способность продолжать путешествие независимо от того, насколько нам трудно.

Впрочем, не будем забегать вперед. И начнем наш квест со стимула. По одной простой причине: другого выбора у нас действительно нет.

## ПСИХОЛОГИЯ СТИМУЛА

Если вы нацелились на невозможное, приготовьтесь к постоянной кропотливой ежедневной работе. Великий Лао-цзы не ошибался: путь в тысячу миль начинается с первого шага<sup>2</sup>.

Но это все равно путь в тысячу миль. В гору, в темноте, туда и обратно.

Поскольку путешествие к невозможному — это всегда трудный путь, лучшие из лучших для поддержания сил в ходе его преодоления никогда не полагаются на один источник «топлива». И относится это как к физическому,

так и к психологическому «топливу». Что касается физической стороны дела (хоть это и не тема книги), успешные и эффективные люди всегда стараются хорошо высыпаться, регулярно занимаются спортом, не допускают обезвоживания и правильно питаются. Так они «складируют» — накапливают, усиливают и должным образом упорядочивают — все, что требуется их организму для выработки энергии. Однако не менее важно и правильное складирование источников психологического «топлива». Для этого лучшие из лучших накапливают, развивают и упорядочивают упомянутые выше мотиваторы: любознательность, страсть и целеустремленность. Эти источники психической силы обеспечивают им постоянный доступ ко всем видам мощнейшей эмоциональной энергии, которая им понадобится для действий.

Так что же нами движет? Один из способов рассмотреть этот вопрос — взглянуть на него с точки зрения эволюционного процесса. Мы уже выяснили, что им движет дефицит ресурсов. Любая проблема, с которой мы регулярно сталкиваемся в процессе их добычи, относится к категории тех, которые эволюция *заставляет* человека решать вот уже не один миллион лет.

Подумайте об эволюции как о видеоигре с двумя уровнями. Чтобы победить на первом, игрок должен набрать больше ресурсов: еды, воды, крова, друзей и прочего, — больше, чем

остальные игроки. На втором уровне ему нужно превратить эти ресурсы в детей и помочь им выжить либо благодаря их многочисленности, чтобы хищники не сожрали их всех (так поступают рыбы), либо за счет обеспечения безопасности и обучения добывать все необходимые ресурсы (так поступают человеческие существа). Как видите, на обоих уровнях главное — доступ к ресурсам. И для его получения, как уже говорилось, существуют только две стратегии: либо вы боретесь за иссякающие ресурсы, либо, проявив креативность, создаете новые. Таким образом, говоря о стимулах с эволюционной точки зрения, мы в действительности говорим о психологическом «топливе», которое побуждает нас к поведенческим реакциям, наилучшим образом решающим проблему недостатка ресурсов: бей или беги или исследуй и занимайся новаторством.

Страх — это психологический стимул, потому что он заставляет нас бороться за ресурсы либо убегать, чтобы не стать чьей-то добычей, — например, взяв свою семью, отправиться в дальние края в поисках новых ресурсов. Любознательность еще один стимул такого типа, поскольку он вынуждает нас задуматься, найдем ли мы в дальних краях больше богатств. Страсть побуждает нас овладеть навыками, необходимыми для успешного путешествия по неизведанным землям. А цели движут нами, указывая на то, какие именно

ресурсы мы пытаемся найти в дальних краях и почему мы так хотим их найти. И это еще не весь список.

Для большего удобства и ясности ученые разделили наши психологические стимулы на две категории: *внешние* и *внутренние*. Внешние стимулы — это вознаграждения, которые мы получаем извне, такие как деньги, слава и секс; и они, безусловно, сильны. Деньги обмениваются на пищу, одежду и кров, поэтому наш мозг трактует желание их иметь как базовую потребность в выживании. Жажда славы кому-то может казаться банальной, но, как известно, у знаменитостей значительно более широкий доступ к ресурсам — пище, воде, крову, верным партнерам и прочему, — чем у простых людей, поэтому в нас заложено природой стремление к ней. Секс вообще единственный способ победить в эволюционной игре на выживание. Вот почему он столь востребован, а бары в пятницу вечером переполнены теми, кто его ищет.

Внутренние стимулы совсем другие. К ним относятся такие важные психоэмоциональные мотиваторы, как *любопытность*, *страсть*, *смысл* и *целеустремленность*. Еще один яркий пример — удовольствие от *мастерства*, которое мы испытываем от качественно выполненной работы. Стоит упомянуть и *автономию* — стремление человека распоряжаться собственной жизнью.





Большую часть прошлого века исследователи считали, что внешние стимулы сильнее внутренних, однако в последние несколько десятилетий ситуация изменилась в результате более детального изучения внутренних стимулов. Теперь мы знаем, что в мотивации существует иерархия. Внешние стимулы — это замечательно, но лишь до тех пор, пока мы не почувствуем себя в безопасности, то есть когда у нас будет достаточно денег, чтобы заплатить за еду, одежду и кров и останется еще и на развлечения. Как показывают исследования, в Америке, с учетом состояния современной экономики, это примерно 75 тысяч долларов в год.

Лауреат Нобелевской премии в области экономики Дэниел Канеман обнаружил, что счастье американцев растет прямо пропорционально их доходу, но лишь до той поры, пока они не начинают ежегодно зарабатывать около 75 тысяч долларов. После этого рубежа два показателя практически перестают коррелировать. Счастье уже слабо связано с доходом, потому что, как только мы получаем возможность удовлетворить свои базовые потребности, притягательность всего, что позволило это сделать, уменьшается. А как только внешние стимулы начинают ослабевать, на сцену выходят внутренние. В бизнесе это проявляется в подходе компаний к мотивации сотрудников. После того как люди начинают чувствовать, что их труд справед-

ливо оплачивается, то есть как только цифра превышает 75 тысяч долларов в год, даже последующие весьма существенные повышения зарплаты и ежегодные бонусы перестают влиять на их продуктивность и эффективность. Иными словами, пересекая линию базовых потребностей, сотрудники жаждут внутреннего вознаграждения. Например, они хотят полностью управлять своим временем (автономия), работать исключительно над интересными проектами (любопытность и страсть), которые действительно значимы (смысл и ценность).

И кстати, в этом тоже проявляется действие эволюции. Нет, не в том, что она позволяет нам перестать играть в игру «погоня за большими ресурсами», — просто изменяется наша стратегия. После удовлетворения базовых потребностей мы можем посвятить себя поиску способов — ну, вы уже догадались, — заполучить *гораздо больше ресурсов* для себя, своих родных, своего племени и биологического вида. И как бы возвышенно это ни звучало и не преподносилось в такой ситуации, на самом деле это всего лишь способ, который избрала эволюция, чтобы нам подсказать: *теперь у тебя достаточно ресурсов для себя и твоей семьи. Пришло время помочь своему племени и биологическому виду тоже получить больше.* В этом феномене также следует искать причину того, почему мозг человека не четко разграни-

чивает стимулы разного рода. Внутренние стимулы или внешние — для него не особо важно. И это верно, так как в конечном счете здесь, как и во многих аспектах жизни, все сводится к нейрохимии, или химии нервных процессов.

## НЕЙРОХИМИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

В сущности, мотивация — это месседж. Так мозг побуждает нас: *«А ну-ка слезай с дивана и сделай это, ведь оно критически важно для твоего выживания!»* Такие послания мозг рассылает с помощью четырех основных систем: нейрохимической и нейроэлектрической (которые кодируют эти послания), а также проводящих путей и нейроанатомических сетей — инфраструктуры, в которой эти сообщения формируются и перемещаются по организму.

Месседжи по своей природе первичны. Электрические сигналы в мозге всегда означают одно и то же: *делай больше того, что делаешь*. При поступлении в нейрон электрического импульса он активируется и перенаправляет сигнал следующему нейрону. Если в следующий нейрон поступает достаточно электричества, он тоже реагирует. Чем-то это процесс похож на переливание воды в водяном колесе. Налейте в ведро воды, и рано или поздно она перельется в следующее ведро, оттуда в следующее и так далее. Чистая механика.

С передачей химических сигналов все тоже довольно просто, хотя они могут означать одно из двух: *делай больше того, что делаешь*, или *делай меньше того, что делаешь*. Впрочем, нейрохимические вещества лишены разума. Под тем, что они передают сообщения (*делай больше или меньше чего-то*), мы подразумеваем, что они сами по себе месседжи. Внутри синапсов, крохотных зазоров между нейронами, в которых нейрохимические вещества выполняют свою работу, находятся рецепторы. Каждый рецептор имеет определенную геометрическую форму, как и каждое нейрохимическое вещество. И эти формы либо совпадают — скажем, нейрохимический шарик четко укладывается в круглое нейрохимическое отверстие, — либо нет. Если круглый ключик нейромедиатора дофамина входит в круглую замочную скважину рецептора к нему, сообщение отправляется.

Ну а нейроанатомическая система и сети, как уже говорилось, представляют собой места, откуда эти месседжи отправляются и где принимаются; это места, где в нашем мозге что-то происходит. Нейроанатомическая система включает такие структуры головного мозга, как островок и медиальная префронтальная кора. Все они предназначены для выполнения определенных функций. Так, медиальная префронтальная кора участвует в принятии решений и извлечении долгосрочных



воспоминаний. Когда сигнал «делай больше» достигает медиальной префронтальной коры, запускается более активный, а иногда точнее настроенный процесс принятия решений и извлечения воспоминаний из долгосрочной памяти.

Сетями называют структуры мозга, связанные посредством прямых соединений и систем, склонных активироваться одновременно. Например, островок и медиальная префронтальная кора тесно взаимосвязаны и часто функционируют одновременно, что делает их важными узлами так называемой сети пассивного режима работы головного мозга<sup>1</sup>.

Для того чтобы побудить нас к действию, мозг посылает нейрхимический сигнал через одну из своих семи сетей. Все эти сети представляют собой древние системы, обнаруженные у всех млекопитающих и соответствующие поведенческим реакциям, для вызова которых предназначены. Так, есть система *страха, злости/гнева, горя*, или того, что биологи называют сепарационной тревогой. *Физическое влечение* побуждает нас производить потомство; *забота/воспитание* позволяет защищать и обучать младую поросль. Однако когда мы говорим о

<sup>1</sup> Сеть пассивного режима работы мозга — нейронная сеть взаимодействующих участков мозга, активная в состоянии, когда человек не занят решением какой-либо внешней задачи, а бездействует, отдыхает, грезит или погружен в себя. Прим. ред.

стимуле, или психической энергии, толкающей нас вперед, имеются в виду две новейшие системы: *игры/социального взаимодействия и поиска/желания*.

Система *игры/социального взаимодействия* включает в себя все те веселые и забавные вещи, которыми мы занимались в детстве: бегали, прыгали, мерились силой, гонялись друг за другом и, конечно же, общались. Раньше ученые считали, что главная ценность игры — в практике. Мы тренируемся в борьбе сегодня, потому что завтра нас может ждать настоящая битва за выживание. Но теперь точно известно, что игра прежде всего предназначена для того, чтобы обучить нас правилам общения и социальному взаимодействию. Например, когда вы играете со своим братом во дворе, а мама кричит: «Никогда не задирай тех, кто младше тебя!» — она передает вам нужное послание. Цель игры — преподать нам уроки вроде того, что право не всегда на стороне сильного. Так природа учит нас морали и нравственности.

И обучение в данном случае осуществляется автоматически. Ведь в ходе игры мозг вырабатывает дофамин и окситоцин — два самых важных компонента его «системы вознаграждения». По сути, это наркотики для получения удовольствия, которые заставляют нас испытывать его, когда мы делаем или пытаемся сделать то, что

удовлетворяет нашу потребность в выживании.

Дофамин — главная химическая награда, которую выдает нам мозг; окситоцин занимает второе место. Определенную роль в получении удовольствия играют также серотонин, эндорфины, норадреналин и анандамид. Восхитительные чувства, вызываемые каждым из этих химических веществ, побуждают нас действовать, и при успешном исходе дела сильнее закрепляют поведенческий паттерн.

У нейрхимических веществ узкая специализация. Дофамин, например, стимулирует желания в их самых разных проявлениях, от сексуального влечения до жажды знаний. Мы ощущаем его присутствие в виде возбуждения, волнения, энтузиазма и желания найти смысл в той или иной ситуации. Когда раздается телефонный звонок, дофамин вызывает у нас интерес узнать, кто звонит. Стремление разобраться в теории «черных дыр», подняться на Эверест, узнать предел своих возможностей тоже его рук дело.

Норадреналин очень похож на дофамин, но действие этих нейромедиаторов все же отличается. Этот гормон как бы версия адреналина, только вырабатываемая в мозге, а не надпочечниками, как адреналин. Это нейрхимическое вещество вызывает мощный всплеск энергии и повышает бдительность, что, в свою очередь, стимулирует развитие гиперактивности и сверх-

бдительности. Одержимость идеей или проектом или невозможность перестать думать о новом знакомом — за все это несет ответственность норадреналин.

Вотчина окситоцина — доверие, любовь и дружба. Образно говоря, это «просоциальное» нейрхимическое вещество проявляет свою силу при самых разных взаимодействиях — от многолетнего благополучного супружества до слаженно функционирующей компании. Мы ощущаем его присутствие в виде радости и любви. Оно способствует развитию доверия, поддерживает верность и эмпатию, укрепляет сотрудничество и стимулирует коммуникации.

Серотонин — успокаивающее, умиротворяющее химическое вещество, которое повышает настроение. Например, этот гормон имеет отношение к чувству насыщения, возникающему после хорошего застолья или оргазма, и отчасти к желанию немного вздремнуть после трапезы или секса, а также к чувству удовлетворенности от хорошо выполненной работы.

И наконец, два последних химических вещества, эндорфины и анандамид, — благословенные обезболиватели. Оба — сверхмощные средства для снятия стресса, заменяющие унылость повседневности эйфорическим чувством расслабленности и счастья. Ощущение того, что в мире все в порядке, часто возникает во время тако-





го замечательного состояния подъема, как эйфория бегуна, когда открывается второе дыхание.

Нейрохимия вознаграждения не просто связана с действием отдельных нейромедиаторов, чаще всего нас мотивируют их сочетания. Например, тандем дофамина и окситоцина позволяет испытывать чувство наслаждения игрой, а страсть — в том числе художника к своему ремеслу или в романтически х отношения х — итог совокупного действия норадреналина и дофамина.

Но, судя по всему, наиболее мощный нейрохимический коктейль — это поток. В нем смешаны все шесть основных химических веществ, доставляющих удовольствие, причем это тот

редкий случай, когда можно ощутить воздействие всех сразу. Столь мощный эффект как раз и объясняет, почему люди обычно называют состояние потока своим любимым опытом, а психологи — «исходным кодом внутренней мотивации».

Второе, что играет важную роль в мотивации, — это система *поиска/желания*, иногда называемая системой вознаграждения. Это универсальная нейронная сеть, которая помогает животным добывать ресурсы для выживания.

Журнал 

*Отрывок из книги:*

Стивен Котлер

## **Невозможное как стратегия Как нейронаука помогает добиваться экстремальной продуктивности в бизнесе, спорте и жизни**

издательство  
**МИФ**



Издательство «МИФ»  
8 800 775-67-41  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

## Глава 8

# Страх и ненависть в корпоративном мире

Я сотрудничал со множеством финансовых учреждений во всем мире. Два года назад, во время работы с одним из них в Скандинавии, старший сотрудник банка спросил меня, могу ли я уделить ему немного времени. Хочу ли я знать, *как на самом деле* обстоят дела в компании? Мы зашли в его кабинет, я закрыл дверь, и он начал рассказывать.

Несколько месяцев назад он повесил на стену своего кабинета выполненный карандашом рисунок одного из своих детей. На нем были изображены собака и поезд. Или, может, лошадь и поезд. Трудно сказать. Однажды, вернувшись из многодневной командировки и открыв в понедельник утром свой кабинет, этот мужчина обнаружил, что на рисунке его ребенка большими печатными буквами написано срочное предупреждение в стиле «Тревога: код красный!».

**«Вы нарушаете групповую политику. Офисные столы следует оставлять чистыми, а все личные и рабочие предметы необходимо складывать в стол перед уходом с работы. Будьте добры, придерживайтесь групповой политики в будущем».**

Сотрудник банка пришел в ярость и при этом был совершенно сбит с толку.

Какие у компании основания для подобных действий? Может, демонстрация рисунков детей служит «стартовым наркотиком», приводящим к тому, что сотрудники начнут вывешивать на стенах более мрачные, галлюциногенные вещи? Календарь с обнаженными пожарными? Дикие молодые пони, спаривающиеся на пляже? Или это вопрос конфиденциальности? Может, детский рисунок на стене кабинета расценивается как проявление несдержанности в отрасли, известной своей осторожностью и предусмотрительностью?

Когда я поговорил с кем-то из отдела персонала об этом инциденте, оказалось, что правила, запрещающего сотрудникам развешивать в кабинетах рисунки своих детей, не существует. Но дело в том, что практически все сотрудники банка были *убеждены* в обратном, причем так глубоко, что это стало неофициальным корпоративным законом. Как ни странно, многие служащие банка, которые считали это правило нелепым, говорили мне: «Я знал это с самого начала, но так и не удосужился проверить». А те, кто свя-



то верил, что правило действительно существует, объясняли: «У меня было странное ощущение, что такого не может быть, но я не хотел ничего говорить». Любопытно, что все при этом пренебрегали здравым смыслом.

Во время консультирования этой же инвестиционной компании в ней возникла еще одна проблема: богатая пожилая клиентка, десятилетиями сохранявшая лояльность к компании, забыла внести ежемесячную плату за обслуживание счета. Из-за этой оплошности банк отклонил несколько ее чеков — хотелось бы добавить, что это были платежи, связанные с празднованием ее семидесятилетия, которое она устраивала, — тем самым поставив женщину в крайне неловкое положение перед ее богатыми друзьями. Банк с таким же успехом мог обвинить ее в мошенничестве.

Я не впервые слышал подобную историю. Но где же здравый смысл, а также уважение, которое компании следовало проявить по отношению к 70-летней клиентке, почти сорок лет пользовавшейся ее услугами? Какой сигнал в отношении «заботы о клиентах» может подать блокирование их счетов?

Во всем мире «соответствие требованиям» стало предлогом для защиты статус-кво и сохранения организации в прежнем виде. Ничего не делать — или следовать здравому смыслу. Наряду с юридическим отделом отдел соот-

ветствия требованиям превратился в козла отпущения, оправдывающего отсутствие перемен и инноваций в организациях. *«Отдел соответствия требованиям ни за что этого не одобрит»*, — часто говорят в компании. Или: *«Юридический отдел точно ответит отказом»*. Речь идет о множестве глупых законов, которых мы неосознанно придерживаемся, даже не задумываясь о том, почему они вообще существуют, поскольку слишком боимся последствий их невыполнения. В результате страх пронизывает всю организацию.

Чем сильнее сотрудники опасаются допустить хотя бы одну оплошность, тем больше страха накапливается в их головах и тем настороженнее они становятся. Разве ж кто-то хочет потерпеть неудачу, выглядеть глупо, быть униженным или наказанным, потерять работу или репутацию?

Раз уж на то пошло, мы постоянно игнорируем другие «законы». Например, в Гейнсвилле (Флорида) до сих пор действует закон, согласно которому курицу разрешается есть только руками. В Алабаме запрещено играть в карты по воскресеньям. В Кармеле (Калифорния) женщинам нельзя носить обувь с каблуками выше пяти сантиметров и подошвой с площадью меньше шести с половиной квадратных сантиметров. По всей вероятности, чтобы они случайно не угодили шпилькой в трещину на тротуарах, из-за чего мо-



гут упасть, получить сотрясение мозга и подать судебный иск против города. А в Джорджии, если ваш ребенок младше двенадцати лет, вы как родитель не имеете права отдать его в цирк. Это значит, что вашему сыну или дочке запрещено работать клоуном, акробатом или воздушным гимнастом. Но это же несправедливо!

*Во всем мире соответствие требованиям стало предлогом для защиты статус-кво и сохранения организации в прежнем виде – чтобы ничего не менять.*

В организациях аналогичная ситуация. В них действуют правила непонятного происхождения, которых все придерживаются, потому что — ну, потому что так принято. Когда, кем, почему? Практически никто не знает, поскольку организации редко имеют централизованную базу данных всех своих правил и политик. Вместе с тем, если вы их нарушаете, вас могут привлечь к дисциплинарной ответственности и даже уволить. (В современном мире вас *никогда* не уволят за то, что вы соблюдаете правила.) Это все равно что идти по пляжу, зная, что под вашими босыми ногами зарыты невзорвавшиеся мины. Никто точно не знает, где они, но все согласны с тем, что надо смотреть под ноги.

Соответствие требованиям порождает страх — и уничтожает здравый смысл. Более того, культуры, основан-

ные на страхе, препятствуют прогрессу и инновациям, поэтому вообще не способствуют ничему хорошему. Да, менеджеры оправдывают свое существование: должен же кто-то требовать от сотрудников соблюдения сроков, выполнения бюджета, продуктивности и ключевых показателей эффективности. Нередко менеджеры добиваются этого, угрожая подчиненным наказанием. Но когда наш разум парализован страхом и тревогой, мы не способны функционировать на оптимальном уровне. Как раз наоборот, мы лучше работаем в среде, где чувствуем себя в психологической безопасности.

В своем выступлении на конференции TED в 2014 году профессор Гарвардского университета Эми Эдмондсон дала этому явлению четкое определение. «Психологическая безопасность, — сказала она, — это убежденность человека в том, что его не накажут и не унижат, если он поделится своими идеями, опасениями или признает ошибки».

В мире бизнеса это означает наличие культуры, в рамках которой сотрудники могут честно и откровенно говорить о повседневных проблемах, не опасаясь наказания и репрессий. В Harvard Business Review раскрыта суть этой концепции: «Психологически безопасная среда не только помогает организациям избежать катастрофических ошибок, но и способствует обучению и инновациям».





Для Google это не новость. В 2012 году компания запустила проект «Аристотель», чтобы проанализировать работу ста восьмидесяти своих команд и определить, почему одни успешны, а другие — нет. Несмотря на множество диаграмм и тысячи часов исследований, ответ получить не удавалось. А затем кто-то из команды проекта «Аристотель» случайно наткнулся на работу Эдмондсон. В психологически безопасной рабочей среде, утверждала она, «есть уверенность в том, что команда не будет позорить, отвергать или наказывать человека за высказанное им мнение... Речь идет об атмосфере в команде, которой свойственно межличностное доверие и взаимное уважение, в которой людям комфортно быть самими собой». В *New York Times* подытожили исследование Google: «Данные Google указывают на то, что психологическая безопасность в большей степени, чем все остальное, способствует эффективной работе команды». Можно утверждать, что принципы соответствия требованиям создают противоположный эффект.

По правде говоря, во всех компаниях есть механизмы контроля и процессы, и во многих случаях они полностью отвечают интересам клиентов, компаний и владельцев. Отдел нормативно-правового соответствия играет важную роль в финансовой и банковской отраслях, где выступает в качестве внутреннего органа надзора, обеспечивающего

соблюдение отраслевых и правительственных законов и норм. Среди всего прочего этому отделу вменяется в обязанность отслеживать возможные случаи отмывания денег и уклонения от уплаты налогов и устранять любую вероятность будущей ответственности со стороны банка или брокерской компании. По мере увеличения количества слияний и поглощений обеспечивать нормативно-правовое соответствие становится сложнее. Если один такой достаточно сплоченный отдел объединяется с другим, а затем и с третьим, формируется настоящее змеиное гнездо. К сожалению, отдел нормативно-правового соответствия и юридический отдел фактически превращаются в отдельные направления бизнеса, наделенные правом говорить «да» или «нет», чтобы оправдать свое существование — и не допускать любых инноваций (или здравого смысла).

В финансовой отрасли особенно много ограничений, и все они касаются компьютерной безопасности. Никаких портов и переносных устройств. Никаких вложений в письмах. Никакого внешнего доступа. Задолго до эпидемии COVID, когда у людей была возможность работать в удаленном режиме, в некоторых компаниях действовала политика нулевой терпимости к работе сотрудников из дома. В итоге, когда сотруднику требовалось освобождение от работы для обычного визита к врачу, ему часто приходилось



брать отгул на целый день. В компании как будто не понимали, что определенные виды деятельности — совещания, составление отчетов, исследовательская и административная работа и прочее — вполне можно выполнять дома. Как же легко было бы вплести это в корпоративную культуру, если бы компания удосужилась проанализировать все с точки зрения здравого смысла, а не с точки зрения судебных исков.

Согласно политике одной глобальной инвестиционной компании, клиентов было принято предупреждать о предстоящей проверке на предмет отмывания денег. Это почти то же самое, что написать сообщение вору, грабящему соседский дом, чтобы он поскорее хватал драгоценности, потому что полиция уже выехала. В этой же глобальной инвестиционной компании сотрудникам сказали, что их ждет дисциплинарное взыскание за использование облачных технологий для обсуждения внутренней политики. Но спросить людей (которым, если уж на то пошло, платят не за то, чтобы они были экспертами в области технологий), используют ли они облачную систему, как и когда, не потрудились. По сути, компания наказывает сотрудников за цифровую наивность, пугая их до потери сознания увольнением, если они невзначай нарушат политику компании. Итог? Парализованная организация.

В этой же организации кто-то ввел политику почтовых отправлений, ли-

шенную всякого здравого смысла. Если вы отправляете что-либо почтой в корпоративный офис, адрес получателя должен быть указан *внутри* конверта, а не снаружи. Это не имело никакого смысла, поскольку конверты вкладывались в толстые картонные пакеты FedEx. Какая разница, *где* напечатан адрес, если конверты надежно упакованы и их все равно не видно?

Еще одна норма в той же компании просто шокирует своей бессмысленностью. Если вы работаете в определенном отделе, вам не разрешается связываться с клиентом, если он не сделает это первым. Предположим, вы заметили, что ваш клиент, чьи расходы по кредитной карте обычно ограничиваются покупками на Amazon и в Apple, внезапно начинает сорить деньгами, тратя тысячи долларов на азартные игры и яхты на юге Испании. Вы понимаете, что его кредитная карта взломана (и, конечно же, его кредитная компания поддерживает с ним связь), но не можете с ним связаться! Единственное, что вы можете сделать, — это позвонить коллеге из другого отдела и попросить его сообщить клиенту, чтобы он позвонил вам. Более того, когда эту политику привели в качестве ярчайшего примера отсутствия здравого смысла в компании, тот, кто внедрил ее, признал, что это ужасная, непродуманная политика, но — у него «не было времени» от нее избавиться. Иначе говоря, во многих случаях труднее искоренить



бессмысленную политику, чем ввести ее. Почему? Потому что все в компании боятся, что, если политика исчезнет и что-то пойдет не так, вина ляжет на их плечи. Наблюдение за тем, как организации безрассудно теряют здравый смысл, действует почти гипнотически. Это все равно что смотреть крушение поезда в замедленной съемке.

Один из самых печальных случаев произошел в Индии, когда я работал с местным подразделением Nestlé, помогая компании переосмыслить дизайн упаковки для детского питания. Вскоре я узнал, что в стране принято такое правило: когда компания вроде Nestlé выводит на рынок новый продукт и кто-то подает против нее судебный иск, финансовый директор и юридическая команда несут личную ответственность за любые финансовые штрафы. Заметьте, *личную!* Иначе говоря, если ребенку станет плохо после употребления молочной смеси Nestlé и его родители подадут судебный иск против компании и выиграют дело, то выплаты могут разорить топ-менеджеров Nestlé. Неудивительно, что в индийском подразделении компании, которая долгое время пыталась внедрить инновации на новых рынках, отклоняли 95 процентов новых идей.

Вина за современную бюрократическую истерию вокруг *безопасности* лежит также на отделах нормативно-правового соответствия. Не многие модные словечки, особенно после на-

чала пандемии COVID, вызывают больше страха внутри (и за пределами) организаций, чем слово «безопасность». Оно проникло даже в наши приветственные и прощальные фразы. «*Безопасного путешествия*». «*Безопасного пути*». Вместо, ну, я не знаю, «*Счастливого пути*» или «*Желаем хорошо провести время!*». Я не шучу, когда рассказываю, что у меня были бесконечные разговоры с сотрудниками компании о том, где нужно ставить чашку на столе (иначе, видите ли, она может перевернуться, жидкость прольется на пол, попадет в электросистему и может вызвать возгорание); почему всегда следует держать ноутбук двумя руками, но ни в коем случае не одной; почему небезопасно находиться в офисе в одиночестве в нерабочее время. Мало того что это вдальбливает в мозг сотрудников мысль, что им в любой ситуации грозит опасность, так еще и требования *безопасности* исключают всякое пространство для маневра. «Безопасность — наш приоритет» — таким был девиз одной компании из списка Fortune 100, на которую я работал.

Девиз был написан на стене заглавными буквами. В компании *не разрешалось использовать степлер*, не надев сначала защитные очки. Безопасность, как я в конечном счете обнаружил, также использовалась топ-менеджерами как предлогом, когда они не знали, как прямо сказать «нет».



Перед каждым совещанием (буквально перед *каждым*) представитель компании в течение 5–7 минут читал мне правила техники безопасности. Он рассказывал, где расположены все входы и выходы и что делать в случае пожара. Мне посоветовали крепко держаться за перила, когда я поднимаюсь и спускаюсь по лестнице, если только я не воспользуюсь лифтом, а если он застрянет между этажами, то...

*В самом деле?* Это ведь шутка, верно? *Точно*, шутка. Я сидел как вкопанный, ожидая, что окружающие разразятся беспомощным смехом. *Глупый датчанин!* Но на лицах находящихся в комнате людей не дрогнул ни один мускул. Безопасность так глубоко укоренилась в культуре компании, что однажды произошел такой случай. Когда одна из моих коллег разговаривала по телефону с топ-менеджером по пути в аэропорт, она вдруг услышала: «Вы сейчас едете в автомобиле и пользуетесь громкой связью, верно?» — «Да», — ответила моя коллега со смехом (*попалась!*). Однако предельно серьезный голос на другом конце сообщил ей, что использование технологии беспроводной связи в автомобиле во время совещания запрещено нормами безопасности компании. «Немедленно припаркуйте автомобиль», — приказал он. Моей коллеге ничего не оставалось, как свернуть на обочину, где она и оставалась до конца совещания, когда никто уже не мог услышать ее крик.

Тема безопасности всплыла снова, когда я приехал пораньше на совещание в офис Shell Oil в Абердине (Шотландия). Сотрудникам, безусловно, необходимо быть чрезвычайно осторожными, когда они работают на нефтяных платформах, но озабоченность компании безопасностью просочилась и в ее жизнь на суше.

Я сидел в приемной, и ко мне подошла секретарь. «Вы прочитали все наши правила безопасности?» — спросила она. «Правила? — сказал я со смехом. — Какие правила?» Единственной причиной моего пребывания в этом офисе было часовое совещание. Но мое объяснение как будто не имело никакого значения. Вручив мне толстую стопку бумаг и ручку, она сказала, что, когда я прочитаю и разберусь в правилах, мне необходимо будет заполнить анкету, подтверждающую этот факт.

«*Что там с безопасностью и лестницами в таких компаниях?*» — подумал я. Насколько я помню, мне советовали крепко держаться за перила, находясь на лестнице. Что я должен научиться смотреть вниз, поднимаясь вверх, не забывая каждые три секунды поднимать взгляд, чтобы не столкнуться со спускающимися людьми. Что нельзя держать в руке стакан воды во время ходьбы. Ведь если я выпущу стакан из рук и он разобьется или даже взорвется, то это может привести к серьезной травме. Поэтому я должен всегда использовать бумажный





стакан. Что, если по какой-то причине я открою холодильник для персонала в офисной кухне, чтобы достать обед, я ни при каких обстоятельствах не должен залезать внутрь. Заметьте, я ведь даже *не сотрудник* компании! Зачем мне все это?

Послушайте, никто ведь не возражает против *разумных* мер безопасности. Но в какой момент из этой картины исчезает здравый смысл, уступая место мышлению в духе «так все устроено» и коллективной неспособности увидеть очевидное (во всяком случае, для меня). Есть ли выход?

Например, когда я работал с Maersk, компания столкнулась с угрозой появления новых, более быстрых конкурентов (таких как Amazon) и потенциа-

ной трансформации отрасли морских перевозок. Для того чтобы понять, как функционирует эта отрасль, представьте себе, что вы крупный автопроизводитель, которому необходимо доставить 15 тысяч машин из Европы или Японии в порт на юге Соединенных Штатов.

Во всей отрасли это работает примерно так. Вы подаете запрос оператору контейнерного судна и договариваетесь о стоимости фрахта. Если применяются специальные тарифы, ваш запрос проходит через какое-то количество отделов.

Журнал

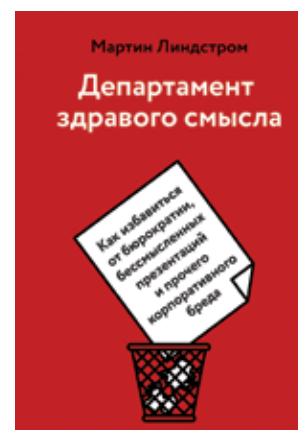


*Отрывок из книги:*

Мартин Линдстром

## Департамент здравого смысла

### Как избавиться от бюрократии, бессмысленных презентаций и прочего корпоративного бреда



издательство  
**МИФ**

Издательство «МИФ»  
8 800 775-67-41  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

# Глава 10

## Дата-грамотность и стратегия в сфере данных и аналитики

### БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ

Термин «большие данные» вошел в моду еще в прошлом десятилетии. Представьте, что у вас есть огромное количество данных: вы можете их просеивать в надежде на инсайт, который, возможно, поспособствует успеху вашей стратегии в сфере данных. Неплохо звучит, правда? Любая организация ухватится за такое.

*Большие данные – это «разнообразные данные, поступающие в увеличивающихся объемах и с увеличивающейся скоростью».*

Сейчас принято говорить о трех «V» больших данных: это разнообразие (Variety), объем (Volume) и скорость (Velocity). Эти три волшебных слова определяют ценность для организации того огромного количества данных, которые она производит. Я в свое время работал на одну из крупнейших финансовых организаций мира. Данные, которыми располагала эта организация, вполне соответствовали этим трем критериям. Объем данных был

огромен. Скорость, с которой они поступали, очень велика. Про разнообразие и говорить нечего: мы собирали их едва ли не во всех странах мира. Это определенно были большие данные. Но насколько соответствует истинная ценность больших данных для организации шумихе вокруг этого понятия?

Занимаясь разработкой и воплощением аналитической стратегии, мы должны понимать, что не следует поддаваться «хайпу» по поводу данных и информации. Я имею в виду истерию, зачастую нагнетаемую вокруг взаимодействий с большими данными. Да, в рамках стратегии вам могут понадобиться источники и система обработки больших данных, чтобы распоряжаться ими с пользой. Со временем я пришел к нехитрой мысли, что важны не только большие данные, но также и средние, и малые, и какие угодно. Если сосредоточиться только на больших данных, есть опасность пропустить нечто ценное, поэтому организация должна поставить себе на службу любые данные, находящиеся в ее распоряжении.

Что касается связи больших данных с дата-грамотностью, то она очевидна. Неважно, какие данные перед вами:



большие, маленькие, круглые или треугольные, просто нужно чувствовать себя уверенно при обращении с ними и применять навыки дата-грамотности, четыре уровня аналитики и три «С» дата-грамотности, чтобы иметь возможность почерпнуть из данных ценные знания.

### ВНУТРЕННЯЯ АНАЛИТИКА

Мир внутренней аналитики — новая и бурно развивающаяся область в мире данных и аналитики. Пожалуй, это одна из самых важных новых областей.

*Внутренняя аналитика – это «интеграция аналитического контента и возможностей в приложения, такие, например, как программы для производственной и коммерческой деятельности (CRM, ERP, EHR/EMR) или порталы (внутренние и внешние корпоративные сети)».*

Внутренняя аналитика — это те виды анализа, которые отданы на откуп самим сотрудникам. Очевидно, что такой подход необходим, но прежде к нему не прибегали на регулярной основе — или, правильнее сказать, прибегали реже, чем следовало бы. Сегодня мы видим, как внутренняя аналитика становится важнейшей частью успешных стратегий в сфере данных и аналитики.

В рамках стратегии в сфере данных и аналитики немало областей, к которым имеет отношение внутренняя аналитика. Во-первых, мы знаем, что для успеха в этой сфере необходима демократизация данных. Следует передать данные в руки коллектива, чтобы с выгодой для организации использовать способности и опыт каждого сотрудника. Обычно это делается с помощью инструментов бизнес-аналитики, о которых мы уже говорили в этой главе, но можно и повысить эффективность, если внедрить элементы анализа непосредственно в системы, постоянно используемые сотрудниками.

Представьте себе, что вы торговый представитель с солидным портфелем клиентов, но вы хотите еще больше расширить клиентскую базу компании, найти новых клиентов и укрепить взаимоотношения с прежними. Ваша компания запускает новую линейку продукции, которую вы хотели бы прорекламировать своим клиентам, но при этом не уверены, кому из них разумнее всего ее предложить. А если бы у ПО, с которым вы работаете, была специальная аналитическая функция, позволяющая фильтровать вашу клиентскую базу и, следовательно, лучше понимать ее потребности? Это позволило бы вам принять более обоснованное и быстрое решение, кому адресовать рекламу новой линейки. Иначе вам придется обратиться к знающему коллеге, чтобы он отфильтровал для вас данные или



составил отчет, но это существенно замедлит процесс, а время, как известно, — деньги.

В качестве второго примера можно привести работу склада. Я сам в юности работал на складе, где самой важной задачей было следить за движением продукции. Нам нужно было не только обеспечивать, чтобы на полках было достаточно продукции, но и своевременно обрабатывать заказы клиентов.

Мы должны были быстро и точно обновлять данные, предназначенные для рабочего ПО (видите, даже если вы работаете на складе и искренне уверены, что данные вас не касаются, это не так!), чтобы контролировать количество товара. А если бы у нашего ПО была функция внутреннего анализа, позволяющая спрогнозировать, что может заказать клиент на основании истории его покупок, или изучить процесс поставок и дать полезные советы? В этом случае мы тоже смогли бы принимать более обоснованные и быстрые решения. Внутренняя аналитика в первую очередь помогает именно рядовым сотрудникам, позволяя им напрямую работать с данными. К сожалению, руководители многих организаций даже не задумываются, что и складским работникам необходима дата-грамотность.

Но, если возможность провести анализ есть у всех, выгоду тоже получают все.

Третий пример — из моего личного опыта. Мне нравятся ультрамарафоны... как вы уже, должно быть, поняли. Я знаю, что во время тренировок нужно уделять внимание данным, которые передает мне мой собственный организм. А если бы у меня был другой эффективный способ контролировать тренировки и прогресс? То есть мою ультрамарафонскую стратегию, если хотите. Но такой способ есть! И, строго говоря, он тоже относится к внутренней аналитике.

Во время тренировок я использую смарт-часы, которые позволяют мне отслеживать показатели моего бега и текущее состояние организма. Они измеряют не только пройденное расстояние и перепады высот, но и темп, ритм, частоту сердечных сокращений (максимальную и среднюю), расход кислорода и калорий... и многое, многое другое. Я могу достать смартфон, куда передаются данные с часов, и изучить все показатели, а затем при помощи внутренней аналитики усовершенствовать свой план тренировок.

Думаю, из этих примеров понятно, зачем нужна внутренняя аналитика и как она помогает совершенствовать аналитическую стратегию организации. Кроме того, мы видим, что дата-грамотность, независимо от вашей должности в компании, имеет огромное значение. Она позволяет любому сотруднику узнавать результаты внутреннего анализа, работать с ними,





задавать вопросы и получать ответы... и, наконец, принимать решения и доводить их до сведения коллег, подчиненных и начальства. Если у вас все в порядке с навыками дата-грамотности, то вы можете положиться на любопытство, чтобы задавать вопросы, и на творческий подход, чтобы сочинять и рассказывать истории, — а еще, что немаловажно, вы в состоянии критически осмыслить любые данные.

## ОБЛАЧНЫЕ СЕРВИСЫ

Давайте рассмотрим еще один термин, с которым вы, вероятно, нередко сталкиваетесь, особенно при работе с данными. Облако — это не какое-то загадочное и таинственное нечто, живущее в стране Нетинебудет. Это всего лишь место за пределами вашего офиса, где вы можете хранить свои данные. Раньше организации забивали данными свои собственные хранилища. Беда в том, что самостоятельное хранение данных обходится недешево: постоянно приходится увеличивать объем хранилища и покупать все более и более мощные серверы. Облако позволяет организациям хранить данные во внешних хранилищах.

Должен ли перенос данных в облачные хранилища быть частью стратегии в сфере данных и аналитики? Конечно же, да! К преимуществам облака относятся гибкость, надежность, мобильный доступ, восстановление, эколо-

гичность, безопасность, легкий доступ и мониторинг. И конечно, это подходящее вложение средств. Все это выглядит как вполне убедительные доводы в пользу того, что облачный сервис должен стать частью вашей стратегии.

Дата-грамотность связана с облаком через свободное владение данными. Неважно, на какую стратегию вы положились (перенести данные в облако или разместить их в другом месте, имея возможность получить к ним доступ в любое время). Вы все равно будете пользоваться навыками дата-грамотности для анализа данных, независимо от того, где они хранятся.

## ПЕРИФЕРИЙНАЯ АНАЛИТИКА

Периферийная аналитика — это новое и перспективное направление в сфере данных и аналитики.

*Если вкратце, то периферийная аналитика — это сбор и анализ данных датчиком, устройством или точкой контакта.*

*Противопоставляется пересылке данных в облако или на сервер.*

Это возвращает нас к интернету вещей: речь идет о датчиках и сборе данных от умных устройств. В периферийной аналитике не нужно ждать, пока данные будут собраны и подготовлены для анализа: эта функция переда-



на непосредственно датчикам. На мой взгляд, внутренняя аналитика сродни периферийной. В обоих случаях анализ происходит в реальном времени, и это преимущество. Представьте себе данные, которые можно получить от двигателя самолета или машины с автопилотом. Результат их анализа очень важен — в первую очередь для безопасности людей.

Итак, периферийная аналитика — эффективный способ анализа данных, но какое же место она должна занимать в вашей стратегии? Достаточно значимое. Следует ли большинству сотрудников ею заниматься? Пожалуй, нет: для одних она действительно может стать частью их рабочих обязанностей, другие же будут просто пользоваться ее результатами.

В случае с периферийной аналитикой верно то, что мы говорили об облачных сервисах: не так важно, где именно собираются, обрабатываются и анализируются данные. Вы должны уверенно пользоваться всем арсеналом навыков дата-грамотности, поэтому стоит внедрить периферийную аналитику. У нее серьезный потенциал, но, если сотрудникам вашей организации не хватает дата-грамотности, вы потратите силы и средства впустую.

## ГЕОАНАЛИТИКА

Последняя тема этой главы — геоаналитика. Как следует из названия, это

географическая аналитика. В последнее время был достигнут значительный прогресс в области использования геоданных, привязки данных к различным географическим регионам и т. д. Приведу лишь несколько примеров, как геоданные используются для понимания информации.

Распространение вирусов и их воздействие. В период пандемии COVID-19 это стало особенно актуально. Геоданные и их анализ помогают следить за распространением вируса и определять сроки закрытия и открытия регионов.

Информация о продажах. Если вы нанесете на карту данные по вашему региону, то сможете наглядно представить, где и что покупают (или, напротив, не желают покупать).

Отличный способ разобраться в тенденциях, связанных с вашей потребительской базой. Волны преступности. Анализ данных позволяет выявить, где и какие преступления происходят, существуют ли некие тенденции и закономерности, а нередко и помогает найти преступников.

Визуализация данных. Я сам наблюдал этот способ использования геоаналитики: данные анализа наносятся на карту (схему) человеческого тела, автомобиля и пр. Так наглядно видно, откуда поступили эти данные, и анализ упрощается.

Анализ цепочек поставок. Стратегия управления через цепочки поставок



— сильный логистический ход, но и в этом случае возможны ошибки. При помощи геоаналитики руководители организации могут разобраться, что происходит с цепочкой поставок и где могут возникнуть проблемы и сбои.

Геоаналитика — важное дополнение к организационной стратегии и уникальная составляющая дата-грамотности. Организации, безусловно, должны использовать геоаналитику в рамках своей стратегии, но не стоит ею злоупотреблять. Она должна занять подобающее ей место и приносить пользу, просто стоит помнить: «можно картировать» не равно «нужно картировать». И отличать одно от другого — отдельный навык дата-грамотности.

Чтение и понимание карт, содержащих данные, — полезный навык, но отнюдь не обязательный. В первую очередь нужно научиться типовой работе с данными и аналитикой. А уже затем,

если понадобится, можно освоить и геоаналитику.

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Я предупреждал, что эта глава затронет далеко не все аспекты стратегии в сфере данных и аналитики, но важнейшие из них мы с вами все же разобрали. Моей задачей было помочь вам в совершенствовании свободного владения данными — одной из ключевых составляющих дата-грамотности. Смогли бы вы раньше поддержать разговор на темы, о которых прочли в этой главе? Если да, то замечательно. Но, боюсь, таких, как вы, очень немного.

Помимо этого, вы еще немного расширили свои знания о стратегии в сфере данных и аналитики, отточили навыки дата-грамотности и поняли, как дата-грамотность связана с темами, затронутыми в этой главе.

# Глава 11

## Ваше личное путешествие в мир данных: первые шаги

В этой книге мы разобрали множество областей и аспектов дата-грамотности и поговорили о шагах, которые необходимо предпринять для ее внедрения среди сотрудников и выработки стратегии.

Заключительная глава будет посвящена первым шагам вашего личного путешествия в мир данных.

Вы сможете:

- узнать, откуда начать путешествие;



- убедиться, что вы способны его совершить;
- почувствовать восторг перед предстоящим путешествием.

Чтобы наметить главные рекомендации для этого путешествия, мы взглянем на мир, в котором живем, — и, в частности, на то, как сказалась на нем пандемия COVID-19.

А еще вспомним про кулинарные рецепты: это прекрасная аналогия, которая поможет нам представить ингредиенты дата-грамотности. Лично мне очень нравится что-нибудь печь — и, если я ошибусь в рецептуре «папиного» печенья, семья мне этого не простит! Это верно и для вашего путешествия в мир дата-грамотности. Увы, организации очень часто кладут в свое «блюдо» — стратегию работы с данными — не те ингредиенты, а о некоторых вообще забывают.

Но прежде всего я хочу сказать о главном условии, без которого вы не доберетесь до цели путешествия: вам необходим правильный менталитет. Нужно осознавать, что мир данных и аналитики постоянно (и очень быстро) меняется и развивается. Мы производим все больше и больше данных. Нельзя застревать в прошлом и продолжать делать что-то привычное по-прежнему, необходимо осваивать новые методы. Эта книга — не пособие по развитию правильного менталитета (таких пособий много), но для успеха в сфере данных и аналитики важно по-

нимать, в каком мире мы живем. Чем лучше мы представляем себе будущее и современные тенденции, чем лучше мы разбираемся в данных и аналитике в целом, тем лучше мы подготовлены к путешествию.

Важно понимать: все, о чем мы будем говорить в этой главе, верно и для повседневной жизни. Мы живем в мире, который управляется и будет управляться данными. И в связи с этим мы сейчас поговорим о том, что повлияло на всех нас и навсегда изменило лицо цифрового мира и сферу данных и аналитики: о пандемии COVID-19.

## COVID-19, ДАННЫЕ И АНАЛИТИКА

В начале 2020-го мир перевернулся. А мой личный опыт, связанный с пандемией и различными ограничениями, оказался довольно любопытным. В конце февраля 2020 года я наслаждался отпуском: мы с семьей отдыхали на круизном лайнере. Вскоре после нашего возвращения домой — 1 марта — во всем штате, а затем во всей стране и во всем мире начали вводить ограничения, чтобы предотвратить распространение коронавируса. Миру пришлось приспособливаться к новым условиям, и стиль жизни и работы, основанный на данных и на цифровых технологиях, внезапно стал нормой. Работа из дома перестала быть чем-то странным — многие организации были просто вынуждены перейти на такой режим. Что





же касается методов работы с данными, в этой сфере тоже оказалось необходимо многое переоценить.

Такие резкие и внезапные перемены в мировой экономике заставили нас трансформировать и процесс принятия решений: он должен был стать более совершенным, быстрым и гибким. И это проявилось не только на уровне организаций — каждому из нас пришлось меняться и в повседневной жизни, учась по-новому принимать более точные и гибкие решения. В такой критический период ни организациям, ни людям было без этого не обойтись. Увы, оказалось, что деятельность очень многих организаций недостаточно управляется данными, а руководители не готовы к переменам. Эта «но-

вая норма», похоже, с нами навсегда, и мы — люди и организации — должны учиться жить в мире, управляемом данными и цифровыми технологиями.

В период пандемии мы столкнулись с беспрецедентным количеством графиков, статистических подсчетов и прочих данных. А самое неприятное, что не все эти многочисленные данные точны. А неверные или заведомо ложные сведения способны причинить большой вред. Когда происходит нечто настолько масштабное, как пандемия, ничему и никому не позволено вмешиваться в данные: ни политический пиар, ни собственная эмоциональная предвзятость не должны влиять на нашу оценку.

Журнал



## Отрывок из книги:

Джордан Морроу

### Как вытащить из данных максимум: Навыки аналитики для неспециалистов



Издательство «Альпина»  
8 (800) 550-53-22  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)



# Глава 10

## Процессно-ориентированная организация и культура

### КЛЮЧЕВЫЕ КОНЦЕПЦИИ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И КУЛЬТУРЫ

Ключевые концепции приведены в таблице.

Построение процессно-ориентированной организации и культуры	
<b>Развитие процессной культуры</b>	В организации развивается процессная культура, если ее бизнес-процессы известны, согласованы, доведены до сведения и понятны всем сотрудникам
<b>Характеристики предприятия, повышающего свой уровень процессной зрелости</b>	По мере роста уровня процессной зрелости предприятия его организационная структура, естественно, будет меняться, приобретая процессную составляющую. К управлению сверху вниз по командной вертикали добавится горизонтальное измерение, отражающее сквозные процессы с их нацеленностью на создание ценности для потребителя, вне зависимости от функциональных границ
<b>Владелец процесса</b>	На роль владельца сквозного процесса назначается лицо или группа лиц. Владелец несет постоянную ответственность за успешное проектирование, разработку, исполнение и долгосрочную эффективность своего процесса
<b>Вспомогательные процессные роли</b>	Успешное управление процессами требует многочисленных ролей в дополнение к владельцу процесса. Некоторые лица могут играть несколько ролей. Распространены следующие роли: <ul style="list-style-type: none"> <li>— менеджер процесса;</li> <li>— процессный аналитик;</li> <li>— проектировщик процесса;</li> <li>— процессный архитектор;</li> <li>— бизнес-аналитик;</li> <li>— эксперт предметной области;</li> <li>— высшее руководство</li> </ul>
<b>Органы процессного регулирования</b>	Чтобы программы оптимизации процессов были успешными, создайте отдельный орган процессного регулирования, такой как центр компетенций BPM, который определит порядок руководства и правила принятия решений
<b>Стандартные структуры регулирования</b>	В теории и на практике можно встретить множество разных форматов и органов процессного регулирования, какого-то единого стандарта организационной структуры для регулирования процессного управления не существует
<b>Центр компетенций по управлению бизнес-процессами</b>	Центр компетенций BPM — это орган регулирования, включающий высшее руководство, руководителей функций или департаментов и владельцев процессов. Центр компетенций является распространенным подходом к управлению процессами. Центр компетенций BPM: <ul style="list-style-type: none"> <li>— обеспечивает координацию между бизнес-процессами, стратегией предприятия, целями и задачами;</li> <li>— может отвечать за выявление и разрешение проблем интеграции процессов и конфликтов между владельцами процессов и функциональными руководителями;</li> <li>— может осуществлять распределение ресурсов BPM.</li> </ul> Возможные альтернативные названия органа регулирования: <ul style="list-style-type: none"> <li>— процессный совет;</li> <li>— процессный офис;</li> <li>— группа по интересам — виртуальная структура</li> </ul>



Окончание таблицы

Построение процессно-ориентированной организации и культуры	
Внедрение центра компетенций BPM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение высшего руководства.</li> <li>2. Определение целей и критериев успеха.</li> <li>3. Создание органов регулирования.</li> <li>4. Разработка архитектуры BPM.</li> <li>5. Организация библиотеки и репозитория BPM.</li> <li>6. Выбор подхода к управлению изменениями.</li> <li>7. Инвентаризация процессов.</li> <li>8. Приоритизация процессов исходя из стратегических целей.</li> <li>9. Начало выполнения проектов BPM</li> </ol>
Специалист по процессному управлению	Специалист по процессному управлению должен понимать, какие изменения в организации происходят с ростом процессной зрелости, чтобы эффективно направлять организацию в ходе таких изменений

## Глава 11

# Управление процессами предприятия

Управление процессами предприятия (Enterprise Process Management, EPM) — это высокоуровневая стратегическая оценка процессов организации, включающая их анализ и оценку эффективности. В противоположность этому, BPM — это детальный анализ и моделирование процессов вплоть до уровня бизнес-подразделений.

Управление процессами не подчиняет и не заменяет цели бизнес-единиц или функциональную структуру. Это дополнительная ценная управленческая практика, фокусирующаяся на способе, которым компания создает ценность для клиентов.

*Управление процессами предприятия (Enterprise Process Management, EPM) обеспечивает*

*согласование портфеля сквозных бизнес-процессов и архитектуры процессов с бизнес-стратегией организации и распределением ресурсов. EPM предоставляет модель регулирования для оценки и управления инициативами. EPM подразумевает целенаправленную, командную, все в большей степени опирающуюся на ИТ деятельность по описанию, оптимизации, внедрению инноваций и управлению сквозными бизнес-процессами, обеспечивающую бизнесу необходимую гибкость.*

Успех трансформации бизнеса определяют следующие факторы:

- общее понимание каждого бизнес-процесса уровня предприя-



тия, включая начало, завершение, ключевые шаги и подразделения-участники;

- четкое понимание и консенсус в отношении небольшого числа ключевых показателей эффективности для каждого процесса;
- консенсус в отношении оценок текущей эффективности каждого процесса;
- консенсус в отношении разрыва между текущим и целевым уровнями эффективности, который необходимо преодолеть;
- консенсус в отношении приоритетных направлений оптимизации и распределения ресурсов;
- глубокая вовлеченность руководства компании и нацеленность на активные действия;
- понятное всем распределение ответственности.

Планы не воплотятся в конкретные действия, пока нет единого четкого понимания, кто отвечает за ключевые бизнес-процессы предприятия и за их оптимизацию.

В большинстве организаций ни один человек не обладает полномочиями или контролем над всей совокупностью действий в рамках сквозного бизнес-процесса, поэтому условием внедрения на всех уровнях менеджмента клиентоориентированности и культуры сотрудничества является надлежащее процессное регулирование.

### 11.1. ЭФФЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Организация создает ценность для своих клиентов посредством сквозных, кроссфункциональных бизнес-процессов. Эти процессы определяют способ, которым организация проектирует, производит, продает, поставляет, обслуживает свою продукцию и предоставляет свои услуги. EPM — это средство, дающее возможность руководителям организаций сознательно и совместно управлять потоком работ, создающим ценность для потребителей, и оптимизировать его.

Конечно, помимо EPM успех компании определяет множество факторов. Но EPM является важной управленческой практикой для руководителей, стремящихся соответствовать ожиданиям клиентов и повышать эффективность. EPM предоставляет средства для вовлечения людей, переориентации культуры на стремление к операционному совершенству, обеспечения лидерства и содействия росту. EPM не подчиняет и не заменяет цели бизнес-единиц и необходимость функциональной структуры. Это дополнительная ценная управленческая практика, фокусирующаяся на способе, которым компания создает ценность для клиентов.

Суть EPM заключается в клиентоориентированности и в ответственности за ключевые кросс-функциональные процессы и их эффективность. EPM при-





зывает к другому способу управления. Операционное развертывание EPM требует формирования группы или совета владельцев процессов из числа топ-менеджмента. Эта группа вдумчиво планирует оптимизацию и управление ключевыми кроссфункциональными процессами.

Почему организация должна заниматься EPM? Помимо очевидных преимуществ управления цепочкой создания ценности, EPM дает дополнительный эффект в области вовлечения, лидерства и роста. Процессное мышление задает контекст, необходимый для вовлечения в реализацию стратегии всей организации. Руководители начинают понимать, что затертые фразы «мы нацелены на рост» или «мы ставим на первое место клиента» не говорят сотрудникам достаточно ясно о том, что они могут сделать для реализации стратегии.

Большинство сотрудников вовлечены в деятельность по разработке товаров или услуг, продаже, доставке, обслуживанию и т. д. Эти действия являются частью совместно выполняемой кросс-функциональной работы — бизнес-процессов.

Формулируя стратегические цели в конкретных терминах оптимизации этих кросс-функциональных процессов, компания сможет лучше вовлекать сотрудников и вдохновлять их на действия. Сотрудникам бывает трудно осознать свой вклад в традиционные

финансовые показатели эффективности, такие как объем продаж, маржинальная прибыль или возврат инвестиций. Измерение показателей, важных с точки зрения клиентов, является ключевым элементом управления процессами, более подходящим для вовлечения сотрудников и формирования культуры ответственности за дело.

Сотрудники часто критикуют своих руководителей за то, что те не знают (или знают недостаточно глубоко), как в действительности выполняется работа. Процессное мышление и практика управления процессами на уровне предприятия помогают укрепить лидерство.

В книге *Execution: The Discipline of Getting Things Done* перечислены семь составляющих надлежащего стиля руководства [Bossidy, Charan & Burck 2011]:

- Знайте своих сотрудников и свой бизнес.
- Будьте реалистами.
- Устанавливайте четкие цели и приоритеты.
- Доводите дело до логического конца.
- Вознаграждайте деятельных людей.
- Развивайте способности сотрудников.
- Знайте себя.

Чтобы проиллюстрировать потенциал процессного мышления, давайте рассмотрим, как принципы и практики



управления процессами могут отразиться на стиле руководства:

- Знание бизнеса включает детальное понимание деятельности и ролей ключевых подразделений и сотрудников в потоках работ, пересекающих границы подразделений. Только в этом случае руководитель будет обладать достаточными знаниями, чтобы обеспечить создание максимальной ценности для клиентов и акционеров. Многие руководители не разбираются в процессе достаточно глубоко, и это оказывает негативное влияние на ценность для клиентов. Именно здесь в игру вступают описание и управление бизнес-процессами, поскольку они подразумевают глубокое погружение в то, как процесс работает.
- Рассматривая компанию с точки зрения клиента и оценивая ее эффективность в терминах сроков, качества и стоимости товаров и услуг, руководители оказываются лучше подготовлены к тому, чтобы быть реалистами. Это именно то, что волнует клиентов, — безупречный продукт, доставленный вовремя, в полном объеме и без брака. Клиентов не интересует, как компания организована изнутри.
- Понимание бизнес-процессов помогает руководителям устанавли-

вать четкие и реалистичные цели и приоритеты. Люди ценят разговор начистоту. Они предпочитают ясные цели и приоритеты, и процессное мышление дает им понимание этих целей и приоритетов, а также роли сотрудников в компании.

- Еще одно потенциальное преимущество взгляда на компанию сквозь призму ее кросс-функциональных бизнес-процессов связано с вознаграждением деятельных людей. Расстановка приоритетов исходя из целей кроссфункциональных процессов масштаба предприятия помогает оценивать вклад сотрудников различных подразделений в создание ценности для клиентов.
- Менее широко известно, что процессное мышление способствует росту компании. Майкл Трейси в книге *Double-Digit Growth* подчеркивал, что достичь целевых показателей затрат, сократить затраты на 10% или улучшить отдельные процессы способно большинство управленцев, но лишь немногие могут планировать и добиваться двузначных цифр роста. Почему так? Трейси утверждает, что для системного, структурированного подхода к проблемам роста компаниям часто не хватает инструментов



и управленческой дисциплины. Но это лишь часть ответа. Другая часть заключается в том, что устойчивый рост требует не только системного подхода, но и системного видения и широкого кросс-функционального сотрудничества [Treacy 2003].

Концентрация на таких процессах, как безупречное выполнение заказа, без ошибок и с первого раза, и их метриках — ключ к предложению товаров и услуг как на существующих, так и на новых рынках. Конечно, для роста требуется не только это. Компания может демонстрировать выдающиеся результаты в выполнении заказов, но при этом не расти, потому что характеристики ее продукции или услуг больше не отвечают ожиданиям клиентов или цены существенно выше, чем у конкурентов.

Для успешного, устойчивого роста необходимо измерять, улучшать и управлять эффективностью по крайней мере двух ключевых процессов: выполнение заказа и разработка новой продукции или услуги.

- Чтобы добиться безупречного выполнения заказов и высокого уровня сервиса, компания должна измерять показатели кросс-функциональных процессов, создающих ценность для клиентов, и управлять их эффективностью. Для большинства компаний это включает в себя описание, опти-

мизацию и управление процессами предоставления товаров и услуг.

- Вторая половина уравнения роста связана с разработкой новой продукции или услуг и вывод их на существующие и новые рынки. Здесь в игру вступает способность компании коммерциализировать новую продукцию или услугу, в дополнение к безупречному выполнению заказов без ошибок и с первого раза.

## 11.2. СОСТАВЛЯЮЩИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В 1985 году Майкл Портер ввел понятие сбалансированности вдоль всей цепочки создания ценности. В управлении процессами предприятия эта концепция является основополагающей. В то время как большинство организаций структурированы по функциональному признаку, ЕРМ требует, чтобы цепочка создания ценности, связанная с предоставлением клиентам товаров и услуг, описывалась, оптимизировалась и управлялась как единое целое. Эта новая парадигма требует изменения доминирующего в управленческом менталитете традиционного функционального мышления и синдрома осажденной крепости, при котором каждое функциональное подразделение занимается только своими процессами, а координация между ними отсутствует.



В поддержании клиентоориентированности и ответственности за эффективность ключевых кросс-функциональных бизнес-процессов огромную роль играет измерение показателей. В контексте EPM основное внимание уделяется измерению того, что важно с точки зрения клиента. В большинстве компаний измеряются показатели качества, своевременности, полноты, точности и скорости предоставления товаров и услуг.

Например, Supply Chain Council определил концепцию идеально выполненного заказа как «поставку нужного товара, в нужное место, в нужное время, в нужном состоянии и упаковке, в нужном количестве, с правильной документацией, правильному клиенту» [APICS/ASCM 2017].

Фундаментальные цели культивирования корпоративного взгляда на управление процессами:

- Определение ключевых кросс-функциональных бизнес-процессов, создающих ценность для клиента.
- Формулирование стратегии организации по отношению к ее кросс-функциональным

бизнес-процессам.

- Назначение ответственности за управление кросс-функциональными процессами организации и их оптимизацию.
- Определение показателей эффективности, которые важны для клиентов.
- Определение уровня эффективности организации с точки зрения этих ориентированных на клиентов показателей.

Для реализации вышеизложенного необходимы три основных условия: ориентированная на клиента система измерений, схема процессов корпоративного уровня и корпоративный план оптимизации процессов и управления ими.

### 11.2.1. СИСТЕМА ИЗМЕРЕНИЙ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА КЛИЕНТА

Система измерений, ориентированная на клиента, измеряет показатели

Процесс	Выход	Метрика
Разработка нового товара или услуги	Выведение нового товара или услуги на рынок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Время от идеи до выхода продукции на рынок;</li> <li>• отклонение от подтвержденной даты</li> </ul>
Поставка товара или предоставление услуги	Товар или услуга	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правильный товар, по правильному адресу, в нужное время, в нужном состоянии и упаковке, в нужном количестве, с правильной документацией, правильному клиенту</li> </ul>
Ответ на запрос клиента	Решение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Без ошибок с первого раза;</li> <li>• отклонение от подтвержденной даты</li> </ul>



процессов, связанных с внедрением новых продуктов, предоставлением товаров и услуг, а также с сервисом. Конкретика здесь зависит от специфики организации, но есть ряд общих черт. В следующей таблице представлены типовые элементы системы измерений корпоративного уровня.

### 11.2.2. УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЦЕССОВ

Управление портфелем процессов является важной составляющей процессного регулирования. Портфель процессов — это консолидированный ландшафт бизнес-процессов организации. Он дает возможность подходить к оптимизации совокупно-

сти процессов системно, вместо того чтобы оптимизировать их по одному, одновременно неосознанно ухудшая другие [Rosemann 2006]. Управление портфелем процессов подразумевает, что приоритеты оптимизации должны расставляться исходя из рассмотрения портфеля целиком. В результате предприятие связывается воедино через приоритеты финансирования и интеграцию процессов.

Управление портфелем процессов предлагает метод оценки и управления процессами предприятия как единым целым. Основой регулирования в части оценки инициатив служит измерение эффективности процессов.

Журнал



*Отрывок из книги:*

## Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0



Издательство «Альпина»  
8 (800) 550-53-22  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

