



Сэм Карпентер

Системность во всем

**Универсальная
технология
повышения
эффективности**

Sam Carpenter

Work the system

THE SIMPLE MECHANICS
OF MAKING MORE AND WORKING LESS

Third Edition

Greenleaf Book Group Press

Сэм Карпентер

Системность во всем

УНИВЕРСАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Перевод с английского Александры Кардаш

Издательство
«Манн, Иванов и Фербер»

Информация от издательства

Издано с разрешения автора и North Sister Publishing

На русском языке публикуется впервые

Карпентер, Сэм

Системность во всем: универсальная технология повышения эффективности / Сэм Карпентер ; пер. с англ. Александры Кардаш. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-00057-185-9

Мы часто воспринимаем мир неверно, как хаотичное нагромождение случайных элементов и взаимодействий, но на самом деле все состоит из упорядоченных систем, каждую из которых можно улучшить. Это снизит уровень стресса, неорганизованности и позволит с меньшими временными затратами добиваться результата. Автор использовал системный подход, описываемый в книге, в собственном бизнесе и смог увеличить прибыль компании в десятки раз, сократив свою рабочую неделю с 80 до нескольких часов. Благодаря этой книге вы сможете обрести системное мышление, а затем применить его в бизнесе.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Sam Carpenter, 2012

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Посвящается Линде, разумеется

Выбирать нужно самое простое объяснение,
требующее минимальных рассуждений и
принципов.

Уильям Оккам [\[1\]](#).

Вступление

Если бы у меня было восемь часов на то, чтобы срубить дерево, я потратил бы шесть часов на то, чтобы наточить топор.

Авраам Линкольн

Я нисколько не преувеличиваю: это одна из самых полезных бизнес-книг в истории. Мне ли не знать! Читанием книг я зарабатываю на жизнь: учу творческих людей по всему миру, как строить прибыльный, стабильный и приносящий радость бизнес. Вот три основных вопроса, которые мне задают постоянно.

- «Открыть собственное дело так сложно. С чего начать?»
- «Я работаю очень много, но зарабатываю мало. Как можно повысить свою эффективность?»
- «Я все время ощущаю стресс и тревогу. Как вести бизнес и при этом не сойти с ума?»

Ответ на эти вопросы всегда один: научитесь смотреть на все системно. Любой бизнес — изначально система: набор процессов, которые в совокупности гарантированно дают нужный результат. Чем больше вы сосредотачиваетесь на усовершенствовании бизнес-систем, тем лучше результаты получаете. Просто, как дважды два.

Однако при слове «система» большинство закатывает глаза. Нас научили думать, что рабочие алгоритмы, инструкции, документация и прочее — скука и бюрократия. Ничего подобного. Вот что происходит, когда вы начинаете совершенствовать свои системы.

- Вы зарабатываете больше, трудясь меньше.
- Вы отдаете больше сил и энергии максимально качественному выполнению работы.
- Вы совершаете гораздо меньше ошибок.
- Вы быстро и четко исправляете допущенные промахи.
- Вы чувствуете себя спокойнее, становитесь собранными и контролируете себя.

В большинстве случаев цельные бизнес-системы — результат трезвого, рационального и прямолинейного мышления. Это навык, которому можно быстро научиться. Это метод, который можно применить для корректировки любого аспекта жизни.

При создании собственного бизнеса я постоянно применяю идеи книги «Системность во всем». Как только вышло первое издание, я начал рекомендовать ее моим читателям и клиентам. Рад, что эта книга у вас в руках. Она поможет вам принимать правильные решения, успевать делать больше и наслаждаться процессом.

Джош Кауфман,

автор бестселлера «Сам себе MBA»^[2].

Предисловие к третьему изданию^[3]

Системность во всем

Эта книга не похожа на другие. Ее основная идея — отнюдь не предоставить новую информацию, хотя она тут и дается. Главная цель — помочь вам обрести новое восприятие жизни, чтобы вы смогли всё контролировать и добиться желаемого. Я называю такое «мини-пробуждение» *пониманием*. О нем я и расскажу в [части I](#).

После прозрения я изменил свою жизнь. Раньше я влачил жалкое существование. Теперь же пришел к миру и процветанию. Сейчас я работаю всего по два часа в неделю вместо восьмидесяти. Да, я богат: я добился успеха исключительно сам. Свой небольшой бизнес я веду уже 28 лет, и эта книга рассказывает о том, как я превратил его из хаоса в машину, стимулирующую меня и моих сотрудников двигаться вперед, предоставляя высочайшее качество услуг в своей отрасли. В книге описано, как я преодолел все преграды. Вы тоже сможете это сделать. Это не теория, это факт. Усовершенствовав свои знания в бизнесе, возможно, ради свободы и процветания вы займетесь чем-то другим, а может, и нет. Те, кто следует моей стратегии, становятся сверхэффективными, и большинство из них продолжают заниматься тем же, чем и раньше. Кто-то в итоге сдается, а кто-то взмывает вверх по карьерной лестнице. Здесь нет уловок или мистики. Нет сложностей методики «шесть сигм»^[4]. Никакой агрессивной рекламы. Никакого надувательства. Все, что здесь обсуждается, включая понимание системы изнутри, абсолютно логично. Звучит интригующе? Многообещающее начало?

Вся наша жизнь состоит из кусочков головоломки. Чтобы добиться желаемого, достаточно увидеть их, сделать правильный выбор, а затем собрать их так, чтобы получить нужный результат. Моя книга — не легкомысленное сотрясение воздуха без всякой конкретики. Сформировав *системное мышление*, я разъясняю необходимые механические шаги для достижения мира и процветания (части [II–III](#)).

Я раскрываю и многие другие проблемы, о чем подробнее еще поговорим.

В этой книге нет никаких уловок или нелогичных советов. Основная мысль проста: вопреки всеобщему мнению, внутренние механизмы мира логичны. Всему присущ очевидный порядок, если отказаться от предвзятости и рассмотреть саму суть жизни. Приняв эту новую идею, проникнув глубже, проще будет привести всё в порядок, чтобы получить желаемое. Кроме того, на смену спорным, шаблонным предположениям по поводу работы, бизнеса, политики, здоровья и личных отношений приходят факты. Главное, стираются различия между теорией и действительностью. Значит, вы не будете оглядываться на общественное мнение, сиюминутные мысли и то, что считается правильным. Воспринимая действительность такой, какова она есть, вы сможете уверенно принимать решения, последовательно применять их и достигнете нужных результатов. А все потому, что законы действительности неизменны.

С момента выхода первого издания прошло четыре с половиной года. Тогда я надеялся, что моя книга поможет читателям больше контролировать свой бизнес и жизнь. Эта идея могла показаться дерзкой и самонадеянной, но оправдала мои надежды. Но об этом чуть позже.

У каждого из нас есть две стороны личности — эмоциональная и логическая. В отличие от популярных психологических книг или видеороликов я утверждаю, что необходимо разделять их. В противном случае мы смешиваем их в серую массу и ни одна из сторон не проявляется в полной мере. И я не согласен с тем, что путь к свободе и процветанию начинается с избавления от личных эмоциональных проблем. Главная задача — упорядочить жизненные принципы. Настройте механизм, и сразу наладится эмоциональное состояние. Разве человек с эмоциональными проблемами может достичь богатства и свободы? Конечно. Все мы знаем примеры таких людей. Но, независимо от наличия эмоциональных проблем, путь человека к финансовому благополучию и свободе долг.

Да, вы можете одним движением включить рубильник, и ваша жизнь станет такой, какой вы хотите. Переключатель у вас в голове, а значит, всегда в вашем распоряжении. Оказывается, не все хотят

достигать большего меньшими усилиями. Некоторые желают делать больше, работая столько же, или просто стать более эффективными на работе и дома. А многие просто хотят большего контроля над жизнью, большей осмысленности. Моя книга служит одновременно всем этим целям. Она учит, как стать более эффективным.

Есть ли в третьем издании что-то новое по сравнению со вторым? Совсем немного. В свое оправдание могу сказать, что основные реалии со временем не меняются. Можно только дать им более простое объяснение. Именно поэтому я подготовил новое издание. Оно гораздо более удобочитаемое. Я внес тысячи небольших правок. Мне хочется, чтобы читатель легче и быстрее *понимал* суть. Кроме того, меня очень радует, что я создал более качественное описание того, во что верю.

Основная мысль неизменна: 90% людей постоянно борются с трудностями. На первый взгляд кажется, что дело в следующем: они не выбрали нужное направление, неорганизованны и тратят слишком много времени на мелочи. И это правда. Но на более глубинном уровне основная причина борьбы очевидна. Тем не менее, поскольку большинство из нас изо дня в день ведут изнурительную борьбу с низкими результатами, мы не пытаемся перейти на глубинный уровень, устранить причины проблем. Люди склонны метаться по поверхности, усложняя то, что на самом деле просто.

Как же я смог внести «значительные изменения» в книгу, если второе издание вышло всего два года назад? Неоднократно объяснив концепцию в своих выступлениях и СМИ, я научился лучше доносить мысли. Еще одна причина в том, что на протяжении этих нескольких лет я каждый день «пропускал через себя» свои идеи. Кроме того, благодаря общению с читателями я убедился в успехе собственного метода. Люди применяли его в самых разных ситуациях и на собственном примере доказали мне, как он работает. К тому же я три года создавал сообщения для блогов и научился писать более эффективно.

Я позаимствую общеизвестную и, на мой взгляд, идеальную метафору, которая лучше всего отражает суть книги: «снизу вверх». И в предыдущих изданиях я постоянно применял этот подход, только не давал ему названия. В бизнесе это означает сбор у потребителей и производителей идей о том, как улучшить систему, и передачу

этих идей управленцам для дальнейшей обработки и одобрения. И это вовсе не проявление демократии — я скорее рассматриваю бизнес как великодушное диктаторство. Скорее это признание очевидного: лучшие идеи приходят к тем, кто работает «на передовой», взаимодействует с потребителями и создает продукт.

Кто-то может решить, что я переманиваю вас в свою веру. На групповых занятиях, когда я начинаю рассуждать о своем механизированном подходе к жизни, кто-нибудь из живущих по принципу «следуй за своим счастьем» (к ним когда-то относился и я) обязательно неодобрительно качает головой. Такие люди верят, что должны воспарить над миром и сосредоточиться на духовном. Они считают духовные поиски высшим, благородным делом, которому не должны мешать ничтожные мелочи. Но когда они слышат, что все мы духовные существа, живущие в механическом мире, то одобрительно кивают. Пока мы не научимся управлять механизмами жизни, мы не сможем обрести свободу, которая позволит нам понять, что находится за пределами реальности. Мы будем вынуждены постоянно возвращаться к ней. *Перед тем как сосредоточиться на возвышенном, мы должны понять суть физического мира, с его скучными и, возможно, примитивными принципами.* Великолепно организованный мир, с которым мы сталкиваемся каждый день, можно считать мощнейшим источником духовной силы. Достаточно перестать давать ему оценку и увидеть его таким, какой он есть. Духовность нужно постигать посредством применения механики. Попробуйте такой подход, если другие теории не оправдали ваших ожиданий.

И снова к вопросу о повышении качества: суть в совершенствовании системы. Это книга о системах. Она сама по себе система. Это замкнутый механизм со множеством вращающихся колесиков, каждое из которых служит общей задаче: добиться поставленной цели. Как и сама жизнь, книга не может быть идеальной. В ней всегда можно что-то улучшить. В этом и заключается проблема издательского дела, которую я сумел обойти.

У меня своеобразные договорные отношения с издателем Greenleaf Book Group. Наши договоренности в корне отличаются от 99,9% соглашений между авторами и издателями. Сохранив авторские права на рукопись, я могу внести правки в любой момент. Нередко для

автора *добиться издания* своей работы значит полностью утратить все права, передав их издательству. В результате рукопись попадает к редактору, который, в зависимости от компетенции, стиля, мировоззрения, заинтересованности в теме книги и опыта, меняет первоначальный вариант до неузнаваемости. У автора нет никаких прав. Последнее слово о содержании книги и всех трактовках — за редактором. «Вот, — говорит новичок издателю. — Я хочу, чтобы мою книгу опубликовали, так что берите ее и делайте с ней что хотите». После этого автору можно только пожелать удачи, если он вдруг решит внести изменения или потребовать нового издания. Если вы захотите что-то исправить, потребуется утверждение издателем чуть ли не каждой строки, а часто авторы и вовсе не получают разрешения на внесение правок.

Поскольку мне хотелось полностью контролировать авторский стиль изложения, я искал альтернативу традиционному издательскому договору. Хотел бы поделиться с вами этим опытом, поскольку это идеальный пример системного мышления. Я самостоятельно опубликовал книгу весной 2008 года. Первое издание вышло в мягкой обложке. Два года ушло на то, чтобы довести книгу до ума. На тот момент это было все, что я мог предложить. Книга была идеальна. По крайней мере, так мне казалось, когда я лично передал ее в типографию. И вот, когда спустя шесть недель мне привезли коробки с книгами, я открыл одну из них и обомлел: обложка оказалась совсем не к месту. Как же самоуверенно было с моей стороны поместить свое фото на всю обложку! Потом я открыл книгу и побелел: *все можно было сказать гораздо лучше*. Громоздкая структура предложений, грамматические ошибки, непонятные потоки мыслей и слишком много повторов. И все-таки, несмотря на разочарование, я отдал книгу в продажу, поскольку ее главная мысль была обоснованной и убедительной. Книга продавалась хорошо, и уже через месяц у меня появилась мысль о переиздании. Ведь я мог все исправить, «усовершенствовать систему».

С энтузиазмом я начал вносить правки, чтобы исправить недостатки (в том числе избавиться от фото на обложке). Основная мысль оставалась неизменной, но стиль нужно было доработать. Это доставляло мне огромное удовольствие, потому что во второй версии

мне хотелось все сделать как надо. Второе издание также должно было выйти в мягкой обложке. На этот раз я остановил свой выбор на белой глянцевой. Когда прибыла вторая партия, я был уверен, что *этот* вариант будет идеальным. Но обложка выглядела непрофессионально, и, несмотря на многочисленные грамматические и синтаксические правки, изложение было неуклюжим.

Прошло несколько месяцев, мою книгу согласились напечатать Greenleaf Book Group. Мы подписали договор, и началась подготовка к изданию третьей печатной версии. На этот раз над книгой работали два первоклассных редактора: структура была полностью изменена, внесены *тысячи* правок. Книга должна была выйти в твердом переплете весной 2009 года. Но когда она вышла, меня *снова* ждало разочарование! Новая обложка была великолепна, но глянцевый материал оказался настолько гигроскопичным, что на нем оставались отпечатки пальцев. И многое можно было сказать лучше! Спустя полгода, готовя четвертое издание, мы поработали над обложкой и внесли множество правок. Книга вышла, и, конечно же, я вновь был разочарован.

До сих пор я не говорил о ключевом моменте: из-за постоянного разочарования и, как следствие, несметного числа правок качество книги значительно улучшилось. Да, я склонен придирается к мелочам и заниматься самобичеванием, однако благодаря всем этим попыткам усовершенствовать предыдущие варианты новый вышел вполне сносным. И все же в следующее издание внесены еще тысячи правок, а мои редакторы из Greenleaf снова помогали мне отшлифовать книгу. Как я уже говорил, посыл книги почти не менялся — совершенствовалась лишь форма подачи. Сейчас, с высоты своего опыта, я осознал то, что уже тогда должен был понимать: книга никогда не будет такой, какой я хотел ее видеть изначально. Ни во втором, ни в третьем, ни даже в четвертом изданиях. *Мне-то виднее!*

В любом случае у меня как у начинающего писателя была уникальная возможность неоднократно вносить исправления в книгу. В общей сложности вышло восемь печатных версий, содержание которых я полностью контролировал, прислушиваясь к советам первоклассных редакторов и дизайнеров из Greenleaf. И что в итоге? Новая версия всегда была лучше предыдущей. Это не хвастовство:

постоянная эволюция книги демонстрирует процесс совершенствования системы, который лежит в ее основе. Кроме того, эта история подчеркивает преимущества личной свободы — возможности идти собственным путем.

Я очень надеюсь, что книга поможет вам не только развить в себе способность видеть текущие процессы, но и понять, что ключ к достижению целей — в бесконечном усовершенствовании этих процессов. Старайтесь постоянно улучшать системы своего мира, и скоро вам не придется впопыхах решать проблемы и у вас появятся время и деньги на жизнь, о которой вы всегда мечтали. Надеюсь, вы поймете это.

В книге множество примеров, но это не сборник анекдотов и жизненных историй. Мне хочется копнуть глубже и помочь читателям изменить их жизнь, дав им четкие и действенные рекомендации. Это профессиональное руководство по работе над системами вашей жизни. Здесь приведено много деталей. А если вы хотите пойти дальше, то можете воспользоваться моим мультимедийным курсом. Он выходит за пределы книги и призван вывести прокрастинирующих^[5] владельцев бизнеса из ступора. Программа рассчитана на один-три месяца и называется «Академия системного подхода» (Work the System Academy; подробнее в разделе приложений и на сайте www.thesystem-academy.com). Некоторые читатели после знакомства с системным подходом создали в своих компаниях специальные отделы, наряду с подразделениями продаж или информационных технологий. Такой отдел можно назвать комплексным: он организует работу остальных подразделений, помогая им повысить эффективность и объединяя их в единый бизнес-механизм. Академия показывает владельцам бизнеса быстрые способы внедрения данного метода (недавно заработал отдел консультаций).

Мне хочется написать еще одну книгу для широкой аудитории. В моем представлении она окажется примерно втрое тоньше этой, будет простой для понимания, и в ней по-прежнему будет упор на системное мышление. Но я пока не смог начать *новую* книгу: *эта* еще не завершена, несмотря на всю проведенную работу. Станет ли это издание окончательной версией? Вероятно, нет, но это шаг к

завершению. На своем сайте www.workthesystem.com^[6] в моменты вдохновения я размещаю свои записи. Присоединяйтесь! И ознакомьтесь со списком книг, которые я рекомендую прочесть: www.workthesystem.com/reading.

Вот еще кое-что о совершенствовании системы. Как раз когда я заканчивал работу над рукописью, я говорил по телефону со своей женой Линдой (она была в Сиэтле, а я — в Бенде). В последнюю минуту я спросил ее, ничего ли я не упустил. И она ответила: «Да, кое-что упустил». Она сказала, что я забыл рассказать — в самом начале книги — о неизбежном периоде трудностей перед тем, как станет легко, и о тех эмоциональных травмах, которые вас ждут в самом начале предпринимательской деятельности или реорганизации компании. Я попросил Линду записать ее мысли. Через полчаса я получил сообщение по электронной почте. Вот что она написала:

Я стою на террасе, выходящей на Пьюджет-Саунд. В одной руке — чашка кофе, в другой — телефон, по которому я разговариваю с Сэмом. Он все еще в Бенде. Вот уже две недели я живу в нашей квартире в Сиэтле и работаю по 16 часов в сутки. Я приехала сюда, чтобы уединиться и в срок закончить свою часть работы по проекту «Академия системного подхода». Сэм остался в Бенде и работает в таком же изнурительном темпе. Мы совместно трудимся над созданием онлайн-механизма, который позже будет управляться другими системами. Мы работаем над проектом уже девять месяцев, а его запуск назначен через пару месяцев.

Мы с Сэмом говорим о физических и умственных затратах. Груз тяжел для нас обоих. И во время разговора я вспоминаю, о чем забыла... о том, как все начиналось. Как и все новое — в сумасшедшем темпе. Но большинство забывает о том, что у всех нас есть выбор: мы можем продолжить карабкаться... или расслабиться и просто плыть по течению, понимая, что это единственно верный способ. И при зарождении компании, и при ее реорганизации владелец должен хорошенько подумать над этим. Перед тем как станет просто, обязательно будет тяжело. Это нужно, чтобы перейти на другой уровень. Философия дзен гласит: «Не страдайте от того, что все не так, как нужно. Примите все как есть и направьте свою энергию на то, чтобы все было так, как вы хотите».

И еще: помните, что *бизнес — это искусство*. Умение терпеливо подниматься по кривой роста, бесконечно преодолевать многочисленные препятствия, совершенствоваться, невзирая ни на что, создавать шедевры на ошибках прошлого, преодолевать штормы — бесценно. Успешный бизнес — независимая единица, которая создает ценность для всех ее участников. Неважно, спотыкаетесь ли вы, идете прогулочным шагом или несетесь к конечному результату. В любом случае не стоит недооценивать своих дел и своего участия.

Сэм Карпентер

С изменениями для третьего издания, ноябрь 2012 года

Предисловие к первому изданию

Чистой воды механика

Я смотрю на мир как на систему. Я рассматриваю свой мир как совокупность множества систем: профессиональной, финансовой, социальной, биологической и механической. У вас свои системы. Вы их видите? Вы ими управляете? Неважно, кто вы: предприниматель или генеральный директор, рядовой сотрудник или домохозяйка, пенсионер или студент. Вся ваша жизнь состоит из систем, которыми вы управляете или не управляете.

Проще говоря, тот, кто работает над системой, использует формальные лазейки, чтобы оправдать нарушение правил ради личных интересов. Но чтобы победить в игре под названием жизнь, нужно следовать правилам. В противном случае наша победа — всего лишь мошенничество. Поверьте, здесь вы не найдете сомнительных методов обмана. Не будет и ничего связанного с эзотерикой, политикой или религией. Эта книга о здравом смысле и простейших механизмах. Я называю это «философией рабочего».

Жизнь — серьезный бизнес. Известно вам это или нет, нравится вам это или нет, ваши личные системы — только нити вашей жизни. В совокупности они и составляют *ваш* мир. Как и большинство людей, вы живете, не замечая целостности этих процессов, работающих четко и не очень. Что если вы сможете различать все эти системы? Что если постигнете и выделите из этой общей системы не совсем эффективные процессы, усовершенствуете их и снова введете в систему? Что если вы могли бы так поработать с каждой системой своей жизни? Что если вы смогли бы перестроить всю свою жизнь шаг за шагом так, чтобы она полностью соответствовала вашим ожиданиям, не полагаясь на удачу, провидение, слепую веру или чье-то великодушие?

Основной упор в книге делается не на то, чтобы научить вас, как достичь мира и процветания за десять шагов или не допустить пяти типичных ошибок на пути к счастью. Я предлагаю изменить ваше видение элементов мира. И когда произойдет этот медленный, но

последовательный переход в восприятии, вы навсегда запомните момент, когда в вас *сформируется* новое видение. Простые методы обретут четкий смысл, а вы уже никогда не станете прежними.

Такое новое видение мира я называю *системным мышлением*. Эта книга покажет, что нужно делать и чего делать нельзя, и поможет найти верный путь к получению желаемого.

Две точки зрения

В широком смысле существуют два психологических подхода к полноценной, позитивной жизни. Согласно первому, события прошлого и сформированное на их основе мышление определяют, насколько мы счастливы в настоящем. Тем самым мы жертвы обстоятельств и имеем шанс на счастье, только если справляемся с психологическими «монстрами», поселившимися в нашей голове много лет назад. Это теория Фрейда.

Согласно второму, когнитивному подходу, важнее, какие мысли сопровождают нас в настоящем, а события прошлого остаются в небытии, пока мы сами к ним не вернемся.

Когнитивный подход практичнее. Он прост и понятен. Он не приводит к бессмысленному барахтанью в прошлом и направляет мысли в нужное русло. Я считаю, что будущее определяется настоящим, и винить прошлое или мир — плохая тактика в путешествии по маршруту под названием жизнь, который можно пройти только один раз.

Представители классической школы психологии, которые считают человеческое существование бесконечно сложным, отнесутся к простоте моего подхода с презрением. Они скажут, что все гораздо сложнее. Заранее благодарю их за такой, пусть и косвенный, комплимент. Жизнь можно описать просто: элементарные причинно-следственные механизмы, вполне логичные, предсказуемые и удовлетворительные.

И для этого не надо быть доктором наук. Воспринимайте название книги буквально: вы начнете рассматривать мир как *свою* систему систем. Я буду ставить перед вами задачу увидеть эти системы, проанализировать их и отточить до совершенства. (Этот процесс я

называю совершенствованием системы.) При этом вы будете создавать новые системы и определять те, которые сдерживают ваше развитие и подрывают усилия. Возьмите свои жизненные системы под контроль и двигайтесь навстречу душевному равновесию, процветанию и лучшей жизни для вас и ваших близких.

Лидер и высокооплачиваемый специалист

Пять лет назад я принимал участие в недельном велотуре Cycle Oregon. Это было в начале сентября. Ежедневно каждый из двух тысяч участников проезжал в среднем по 120 км по отдаленным районам Восточного Орегона. На ночлег мы останавливались в импровизированных палаточных городках в самых разных местах: на футбольных полях местных школ, в парках небольших городов и даже среди пшеничных полей. Мало где имелась мобильная связь. И это было прекрасно, потому что, по большому счету, на эти семь дней мы все хотели вырваться из обыденной жизни.

В последний вечер перед окончанием тура, как обычно, прогуливаясь среди палаток, мы с другом Стивом наткнулись на шумную распивающую пиво компанию. Они смеялись и спорили, сколько сообщений будет по возвращении у одного из них, когда, наконец, появится связь и они смогут проверить голосовую почту. Было понятно, что все эти парни работают вместе в одной компании. Один говорил, что у него будет около 150 сообщений, другой — 250. Парень, который был в центре спора, казался особенно уверенным. Лесть вызывала у него улыбку, и было очевидно, что он «шишка». Его уважали, он был лидером, скорее всего, хорошо зарабатывал и от него зависели другие.

Вот уже 27 лет я владелец, главный управляющий и CEO^[7] небольшой телекоммуникационной компании в Бенде. Она приносит прибыль, в ней работает 35 сотрудников, и у нее солидная база постоянных клиентов. Моя роль очень важна, в своем мире я лидер и высокооплачиваемый специалист. От меня тоже зависят многие. На следующий день, по пути домой, проверив почтовый ящик, я обнаружил только одно сообщение. Энди, занимавшая должность СОО^[8], прислала мне последние данные. Она знала, что я захочу быть

в курсе новостей, как только смогу их прослушать. Она сообщила, что в офисе все хорошо, и пожелала мне веселого отдыха вдали от забот. «Спокойно отдыхайте», — сказала она. Вот именно. Ей не нужно было говорить мне очевидное: в течение недели и без моего участия бизнес работал идеально, принося тысячи долларов прибыли.

Мое отсутствие не играло никакой роли. Как знать, чем занимается этот заваленный сообщениями парень из велосипедного тура. Скажу одно: он не справляется, если его команда не может нормально работать без его непосредственного вмешательства всего неделю, если стопорятся все процессы, в которых он задействован. Конечно, все эти голосовые сообщения (и одному Господу Богу известно, сколько еще писем по электронной почте) подтверждают его статус и значимость, но по большому счету он раб своей работы, а зависящие от него люди — рабы его присутствия. От него ждут ответа и не могут двигаться вперед, пока он не сообщит свое мнение. В его отсутствие, поскольку он не смог наладить рабочие процессы, вся работа останавливается.

Похоже, он был моложе меня лет на двадцать пять. Со временем люди и обстоятельства меняются. Не так давно я сам жил в таком же мире.

На крючке

Вот еще одно общее наблюдение: за последние тридцать лет все больше людей поддаются соблазну сиюминутных удовольствий. Тем, кто на «крючке», — помешанным на смартфонах, Twitter, Facebook и индустрии развлечений — пора задуматься о причинах этого явления. Сиюминутные удовольствия отвлекают от вдумчивых размышлений о причинах происходящего. В наше время (двадцать лет назад все было иначе) стоит только подключиться к сети и отрешиться от реальности, и нам будут доступны все самые модные новинки. Многие не хотят остановиться и задуматься над происходящим. И это ужасно, потому что если для достижения желаемых результатов мы хотим изменить свою жизнь, то должны взять паузу, чтобы понять ее механизм.

Да, в каком-то смысле системное мышление отбрасывает нас в прошлое, во времена тщательного планирования и отсутствия

сиюминутных удовольствий. Но помните, что вложения в стратегию дадут свои быстрые ощутимые результаты. Возможно, не завтра, но наверняка в течение нескольких недель.

Лаборатория с замкнутой системой

Компания Centratel — высокотехнологичная телефонная справочная служба. На протяжении пятнадцати лет она лишь барахталась на плаву, да и в моей личной жизни царил хаос. Затем я стал мыслить по-новому, и вдруг давление начало снижаться. Вскоре, по мере методичного применения описанных здесь рекомендаций, моя рабочая неделя сократилась на 98%, а итоговая прибыль увеличилась более чем в двадцать раз.

Более того, моя жизнь вне работы стала менее напряженной. Я просыпаюсь по утрам в предвкушении еще одного спокойного дня, наполненного изменениями к лучшему во всех сферах. Я гораздо больше времени уделяю чтению книг, писательству, путешествиям, встречаю с друзьями, походам в кино, альпинизму и катанию на велосипеде, чем работе. Я полностью контролирую свою жизнь. Она такая, какую я хочу. Я уяснил для себя, что, вопреки всеобщему убеждению, *счастье прямо пропорционально контролю над собственной жизнью.*

Суть работы телефонной справочной службы подразумевает множество взаимосвязанных процессов, поэтому Centratel стала идеальной лабораторией с замкнутой системой для внедрения методики системного мышления. Мне удобно приводить в пример собственный бизнес при объяснении процессов, ведущих от хаоса к порядку. Без примеров из жизни мои рассуждения превратились бы в сухую теорию, а описание методики в рамках собственного бизнеса добавляет изюминку.

Мои методы подойдут не только владельцам малого бизнеса. Они могут применяться и руководителями компаний. Эти методы пригодятся и тем, кому повезло родиться в состоятельной семье, и тем, кто всего добился сам. Судя по опыту читателей, очевидно, что в книге много полезного и для тех, кто строит семейную жизнь. Это вполне логично: все мы имеем дело с реальностью, а она всегда и везде

работает по одним и тем же принципам. Поэтому, когда я привожу в пример бизнес, читайте между строк и думайте, как адаптировать мои советы к собственной ситуации. Когда я говорю о бизнесе и использую слово «руководитель», то подразумеваю, что данное понятие применимо и к личной жизни. Все мы руководим своей жизнью, и, как я уже отмечал, основополагающие рекомендации этой книги универсальны.

Слово «система» недвусмысленное и уникальное. Оно настолько точно, что не имеет множества синонимов. Но есть очень близкие эквиваленты, которые время от времени я буду применять для придания остроты примерам. Это «процесс», «механизм» и «машина». Все принципы просты, но недостаточно только запомнить или понять их. Их нужно полностью усвоить и использовать в своей системе. Между усвоением нового и прозрением есть существенная разница. На инстинктивном уровне *понимание* — ключ ко всему, и при рассмотрении одних и тех же аспектов с разных точек зрения я буду повторяться. Поверьте, что прозрение придет и к вам. Возможно, тогда, когда вы меньше всего этого ждете.

Оговорюсь: я не придерживаюсь принципов системного мышления всегда. Иногда у меня это не получается. Тем не менее, поскольку я структурировал всю свою жизнь согласно данной методике, несмотря на временные физические спады, элементы механизма продолжают правильно работать. Невзирая ни на что, мои системы движутся вперед. То же произойдет и с вами, как только вы начнете управлять своими жизненными системами.

Введение

Простейшее решение

Среди беспорядка найдите простоту, среди раздора найдите гармонию.

Альберт Эйнштейн

Любое явление нужно объяснять просто, с минимальными логическими умозаключениями. Можно даже сказать: «Будь проще, дурачок!» Мы с женой Линдой живем в пригороде оживленного горного курорта на северо-западе США. У нас небольшой, но гостеприимный и светлый дом. Все практично: сразу чувствуется, что там действительно живут люди. Мы сделали все так, как мечтали.

Я сижу с ноутбуком за столом в столовой. За окном — предзакатная тишина. На дворе июнь. Над ярко-зеленой лужайкой возвышаются величественные сосны. Прекрасная погода — еще один безоблачный день в Центральном Орегоне. То же было вчера. То же будет и завтра. Полное умиротворение. Линда сидит за столом возле меня, и мы разговариваем. А тем временем в городе работает мой бизнес — телефонная справочная служба. Он функционирует независимо от того, думаем мы о нем или нет, обеспечивая нам не просто красивую жизнь. Но так было не всегда. На протяжении пятнадцати лет мой бизнес был похож на хаос бесконечной работы, постоянных неприятностей, долгов, проблем со здоровьем и испорченных отношений.

Двенадцать лет назад я неожиданно изменил восприятие мира. Так начался мой переход из состояния хаоса в состояние покоя. Сейчас, когда я управляю своим небольшим бизнесом и всем миром вокруг себя, я больше не тону в мелочах. Я наблюдаю за ними со стороны. Цифры не врут: еще десять лет назад я работал по 100 часов в неделю, сейчас — всего два часа, а мои доходы за месяц значительно превышают прежние за целый год. Я снова здоров: хожу в горы, катаюсь на велосипеде и на лыжах.

Без натяжки можно сказать, что в моей жизни стало в десять раз больше спокойствия и свободы. Каждый день я чувствую себя как спортсмен на пике славы: полный энергии, спокойный и эффективный. Я смотрю на свою жизнь скептически, поскольку я всегда был несколько безалаберным. Мне всегда было сложно сосредоточиться. У меня не было цели, меня трижды выгоняли из колледжа, я баловался алкоголем и наркотиками, легко переходил от одних отношений к другим и никогда не был доволен ни собой, ни своим образом жизни. Пока в пятьдесят лет не случилось прозрение. Сейчас, когда дело касается великих свершений, я сосредоточен и целенаправлен. Правда, иногда все еще проявляю рассеянность, когда дело касается чего-то, что не кажется мне жизненно важным (забавно, но временами такое случается!). Но в том, что существенно для достижения моих целей, я решителен и сосредоточен, пока не получу желаемый результат. Линда, которая появилась в моей жизни сразу после перехода к иному восприятию мира двенадцать лет назад, говорит, что я самый упорный человек в достижении своих целей из всех, кого она встречала.

Это оказалось совсем не сложно, как только я изменил свое мировоззрение. Постигнув глубинную реальность, я научился направлять свои усилия на получение желаемого. Приходилось ли мне много работать? Да, какое-то время я работал действительно упорно, но по сравнению с кошмаром прежней жизни усилия были не так велики. Работа приносила мне удовольствие, особенно когда давала результаты.

Как я пришел к этому и как вы можете прийти к тому же — главный вопрос этой книги. Моя методика предназначена для тех, кто постоянно ведет такой внутренний диалог: *«Есть задачи, которые я должен выполнить прямо сейчас, и совсем мало времени на них. Я разобьюсь в лепешку, чтобы все сделать, и, как обычно, закончу точно в срок. Но результаты окажутся на грани приличия, а мои тело и разум будут работать на пределе. Я изможден и напряжен. В моей жизни слишком много хаоса, всегда не хватает денег. Мой мир далек от того, каким бы я хотел его видеть...»*

Если вы владеете или управляете небольшим бизнесом, работаете, учитесь или строите семейную жизнь, эта книга наверняка привлечет ваше внимание. Внутренний диалог в духе «я на пределе» свойствен

всем в любом возрасте. Я вовсе не выдающаяся личность. Я не особо привлекателен, во мне нет лоска, у меня нет специального образования. Я пережил типичные взлеты и падения, успехи и неудачи. И, как и большинство, я много работал. Я понимаю, что прагматизм приходит с годами, каждый учится методом проб и ошибок и все мы извлекаем уроки из упорного труда. И я вовсе не боюсь столкнуться с неприятием или подозрительным отношением к своей теории. Моя жизнь ограничена жесткими временными рамками, и я дорожу ею.

Моя жизнь строится и планируется прямо сейчас. Все, чем я занимаюсь — и работа, и развлечения, — полностью поглощает мое внимание. Нет, конечно, не все у меня разложено четко по полочкам (а у кого-то так бывает?), но я научился контролировать свою жизнь, добился последовательности и спокойствия. Почти каждый день я просыпаюсь счастливым и полным сил.

Бесконечная неразбериха?

А что у вас? Как бы вы описали свой обычный день? Беспорядочный набор случайностей или спокойная логичная последовательность событий? Ваш день хаотичен или вы его контролируете? Вам хватает денег? Вы проводите достаточно времени с друзьями и семьей? В течение всей своей жизни вы мчитесь по бесконечному замкнутому кругу или медленно и уверенно взбираетесь к вершине горы? Вы получаете то, чего хотите? Если нет, возможно ли, что причина заключается в самоорганизации?

Не нужно думать, что ответы на эти вопросы могут быть правильными или неправильными, хорошими или плохими. Не придавайте им теоретическую, политическую или религиозную окраску. Отвечайте автоматически и, главное, просто. Наберитесь смелости. Если ваша жизнь скорее кажется беспорядочной, смею вас заверить: у вас уже есть 100% ресурсов, необходимых для изменения этой сюжетной линии.

Методика системного мышления проста почти до глупости, но благодаря способности к трансформации она совершенна. Вот почему эпиграфом к своей книге я выбрал слова Уильяма Оккама. Самое простое решение — всегда самое правильное. Вы сможете понять мои

рассуждения о типичных событиях и сценариях, привычках и целях, успехах и неудачах, а также о здравом смысле, потому что моя методика основана на жизни. Она касается простых корректировок, которые в совокупности изменят вашу жизнь.

Однако не всегда то, что я описываю, очевидно для случайного наблюдателя. Эта книга — не о заоблачных мечтах и несбыточных обещаниях. В ней вы не найдете ни новых идей, ни псевдоинтеллектуального вздора. Вам не нужно составлять утомительные списки, запоминать избитые фразы, вести ежедневные записи, рекламировать новое направление своим друзьям и родственникам или, хуже того, ждать, когда очередная волшебная теория изменит вашу жизнь к лучшему. Книга не имеет никакого отношения к слепой вере.

Но если, по вашему мнению, для достижения свободы и получения желаемого заработка достаточно только энергии, ясного мышления и нескончаемого энтузиазма, задумайтесь. Перед тем как эти важнейшие факторы приведут вас к цели, на свои места должны стать определенные структуры, механические процессы. Независимость и богатство придут только *после* того, как будут упорядочены все механизмы системы.

Должны ли вы что-то делать? Да, вести документацию. Если у вас есть подчиненные или последователи, объясните им ваше новое видение. Но в таком случае вы все равно тратите много времени и усиленно работаете, верно? В течение какого-то периода вы тратите часть времени и энергии на то, что приведет к свободе, процветанию и умиротворению.

Задумайтесь над бесконечным бегом по замкнутому кругу и постепенным восхождением в гору. Прилагать усилия придется в любом случае, но вы ведь хотите двигаться вверх. Вместо того чтобы растрачивать ценные ресурсы в утомительном однообразии (а это самая сложная работа, от которой опускаются руки), вы направите время и энергию на постепенный подъем, и ваши усилия окупятся сторицей.

Мы обсудим и тот факт, что большинство людей из-за недалекости «не видят леса за деревьями». Приведенные здесь рекомендации используются крупными успешными компаниями, но

достаточно редко применяются малым бизнесом. Эти принципы есть в книгах о тайм-менеджменте, деловой и духовной литературе, работах по популярной психологии, но в этой книге они собраны воедино и образуют методику, подходящую для каждого. Она основана на фундаментальной истине: *механика жизни — результат работы составляющих ее систем.*

И вот здесь возникает загвоздка. Если это так, то для достижения целей вовсе не нужно исправлять низкие результаты неуправляемых систем. Это только отвлекает внимание. Для получения желаемого скорее необходимо тщательно проанализировать глубинный уровень, посмотреть на мир системно и *выработать* те системы, которые *принесут* результаты. Отсюда и название книги. Первый шаг — *понимание*, или пробуждение, после которого вы поймете, что вся ваша жизнь состоит из отдельных систем. Как только вы увидите их, логичной станет работа над ними. Тогда высокие результаты не заставят себя ждать.

Сознательная сосредоточенность

У всех есть свои индивидуальные системы, используемые на 100%. Мы знаем назубок каждый из таких процессов, они отточены и работают быстро и эффективно. Мы довели до совершенства умение ходить, водить автомобиль, готовить завтрак и играть в игры. Почему же мы стали специалистами по этим системным процессам? С одной стороны, потому что они просты. С другой, потому что в какой-то момент мы осознанно сосредоточились на элементах этих процессов. Мы анализировали, настраивали и практиковали отдельные составляющие до тех пор, пока не научились выполнять их, почти не напрягаясь и не задумываясь. Но многие не прилагают усилий при совершенствовании более сложных процессов, таких как продвижение по карьерной лестнице, укрепление здоровья и построение личных отношений. Они бесконечно тратят время и энергию на решение одних и тех же проблем, потому что не сосредоточиваются на составляющих.

Итак, для решения более сложных задач, которые ставят вас в тупик, необходимо направить в нужное русло те навыки восприятия, исследования и анализа, которыми вы уже обладаете.

Системное мышление в общих чертах

Системное мышление отличается от того, которое свойственно большинству людей. Не стоит считать себя внутренним компонентом системы, окутанным водоворотом ежедневных событий. Займите более выгодную позицию — посмотрите на события со стороны и сверху. Повседневная жизнь состоит из элементов, организованных в логической последовательности. Вы сторонний наблюдатель, который смотрит на свой мир свысока и анализирует поток ежедневных событий, словно все они материальные, физические объекты. Вы видите все системы своей жизни по отдельности, их компоненты просты и понятны. Во всем вы видите систему: одно ведет к другому, все постоянно в движении.

Ваша задача — поработать над собственными системами. *Именно этим вы и займетесь.* Одну за другой вы разберете системы на части, изучите и усовершенствуете. Со временем снизятся сложность и запутанность, их сменят порядок, спокойствие и уверенность в себе. Больше вам не придется впопыхах решать проблемы. Больше не будет неразберихи. Глядя на проделанную работу со стороны, вы испытаете гордость за то, что уже довели до конца. Без посторонней помощи вы сами создали жизнь, которую всегда хотели.

Для вас я инженер-проектировщик

Я попробовал себя во многих ипостасях: геодезист, оператор строительного оборудования, рабочий завода и член профсоюза, коммивояжер, технический консультант, разносчик гамбургеров, маляр, продавец-кассир, прораб, инженер-проектировщик, копатель траншей, специалист по продажам, строитель, сторож, журналист, оратор, книгоиздатель, владелец магазина розничной торговли, лаборант, лесозаготовитель, столяр, механик, фондовый и товарный инвестор, писатель, фоторепортер, предприниматель в сфере телекоммуникаций, продавец недвижимости, работник кухни, разнорабочий, SEO компании и владелец бизнеса. Я основатель и управляющий некоммерческой организации, которая помогает жертвам землетрясений на северо-востоке Пакистана, в регионе Азад Джамму и Кашмир, и в Индии (см. www.kashmirfamily.org). В собственном бизнесе, в компании Centratel (www.centratel.com), я специализируюсь на разработке практических методик в сфере телекоммуникаций: сбор и обработка информации, принятие решений на ее основе. Мое кредо? Я предпочитаю пожимать руку, а не обниматься.

Сегодня моя главная роль в жизни — инженер-проектировщик: тот, кто сталкивается с проблемой, разрабатывает ее решение, а затем помогает его реализовать на практике. Я инженер-проектировщик во всех аспектах своей жизни, в том числе в роли отца, сына, брата, мужа и друга. Вот мой день: после крепкого ночного сна я встаю с постели, принимаю душ, плотно завтракаю и с азартом принимаюсь за дело. Сегодня я работаю со своей командой над созданием чего-то материального на основе дизайна, который набросал только вчера. На мне джинсы, ботинки и приличная рубашка. Я расслаблен, а за легкой улыбкой скрывается сосредоточенность на деле.

Образно выражаясь, я тяну рычаг и нажимаю кнопки текущего дня. И я, и моя команда беззаботны, расслаблены, полны энергии и эффективны — мы работаем быстро. *Работа спорится*, а время летит. Мы добиваемся положительных результатов, превращая вчерашний набросок в реалию материального мира. Мы создаем что-то стоящее. Мы постоянно что-то совершенствуем. Того же я желаю и вам.

Нехолистический подход^[9]

Именно холистическая сторона вашей личности не приемлет разделения для последующего изучения каждого элемента по отдельности? Возможно, вы скажете, что все взаимосвязано, что все мы единое целое и нам пора перестать рассматривать себя как нечто обособленное от окружающего мира. Возможно, вы считаете, что жизнь безмерно сложна и выходит за рамки человеческого понимания. В целом это прекрасно. Я и сам склонен так размышлять в моменты расслабленности и витания в облаках. Но в материальном мире, где мы должны физически существовать, отбросьте такие мысли и будьте готовы к постоянному разделению систем и чистой воды механике.

Поймите, что нельзя привести жизнь в порядок одним махом. Это невозможно сделать холистическими методами, несмотря на их достоинства. Настройка любой части совокупности требует последовательной работы над каждым компонентом, а это определено не холистический подход.

Мне не нравится термин *холистическое решение*. Я скорее предпочитаю *холистический результат*. Этот термин предполагает, что каждый компонент системы работает максимально эффективно и в результате вся система прекрасно справляется с выполнением своей задачи. Разобрать свой мир на части, чтобы изучить и привести в порядок каждую из них, правильнее. Взглянуть на мир с холистической точки зрения можно и потом, когда вы не будете работать над его элементами. На это у вас еще хватит времени.

Изменения в вашей жизни

Поскольку это не детективный роман, а в основе системного мышления лежит подготовка, ниже приводится краткое описание того, как этот метод будет воздействовать на вас и что вам потребуется.

Прежде всего, формирование системного мышления повлияет на вас лично.

- 1. В будущем с вами произойдут простейшие, но принципиальные изменения.** Вероятнее всего, системное мышление придет внезапно: скорее в результате разового

полного прозрения, а не длинного и изнурительного опыта познания. Когда же системное мышление полностью овладеет вами, вы научитесь различать человеческие и механические системы, из которых состоит ваш мир. Очевидные, четкие системы будут различными. Самое трудное уже позади.

2. **Пути назад не будет.** Вы просто не сможете вернуться! Это своего рода предостережение. Вы не сможете отказаться от системного мышления из-за его очевидной логичности.
3. **Вы не будете принимать на веру бездоказательные теории о реальности.** Это вопрос более четкого понимания работы механизмов мира. Вокруг и так слишком много фактов, чтобы копаться в сомнительных теориях. В глубине души вы будете понимать правильность системного мышления, поскольку оно логично. И уж поверьте, объясняя свою точку зрения окружающим, вы не будете выглядеть сумасшедшим.
4. **Перед вами встанут нелегкие задачи.** Да, с вами произойдут интересные изменения, но этого недостаточно. В начале пути вас ждет скучная работа по созданию документации. Она поможет вам четко определить цели и эффективно двигаться к ним. Это идеальное вложение сил (возможно, лучшее в вашей жизни), потому что конечным продуктом станут уравновешенная личность, уйма денег и свободного времени. (Банально, но правда: в чем единственное функциональное отличие крупного успешного бизнеса от небольшого бизнеса на плаву? Документация и методы работы.)

А вот и вторая часть краткого описания — три этапа процесса.

1. **Разделение, анализ и настройка системы.** На данном этапе происходят определение, анализ и совершенствование рабочих, личностных и поведенческих систем. Он включает как создание новых систем с нуля, так и устранение тех, которые сдерживают развитие.
2. **Разработка документальных обоснований.** Определите и запишите цели, принципы, процессы, которые станут руководством к действию и принятию решений как для вас, так и

для тех, с кем вы работаете. Это не самое приятное занятие, но это основа для повышения эффективности, разовое выполнение неподъемной задачи. Но оно не займет много времени (а если вы возглавляете команду или отдел, вы научите этому и других).

3. Постоянное обслуживание систем. Смазывайте механизмы. Это просто. Положительные результаты применения методики станут хорошей мотивацией: вы увидите, что созданные вами системы активно работают. Вы с удовольствием будете следить за ними, чтобы они продолжали работать максимально эффективно.

Два важных момента

Во-первых, чтобы показать новый подход с разных сторон, в конце большинства глав я привожу примеры из жизни. Одни связаны с темой главы, другие — нет. Примеры напоят вам о том, что *взгляд на мир под новым углом — обязательный элемент этой методики*. Наиболее выгодная позиция для системного мышления — выход из системы повседневных механизмов. Только при стороннем наблюдении можно правильно проанализировать и настроить механизмы так, чтобы они давали желаемый результат.

Во-вторых, важно говорить на одном языке. В книге я использую слова и термины в том значении, в котором они применимы к методике системного мышления. И сейчас, в самом начале, рекомендую вам ознакомиться с ними.

99,9% всего, что нас окружает, работает четко. Оглянитесь! Все в мире стремится к эффективности. Все системы хотят работать идеально, и 99,9% это удается.

Бизнес. Чтобы зарабатывать, не обязательно постоянно присутствовать в офисе.

Замкнутая система. Независимая технологическая единица, легко различимая в своей среде.

Упущение. Далеко не идеальная ситуация, которая возникает из-за того, что кто-то чего-то не сделал.

Основные принципы работы. Второй по значимости из трех основных документов компании. Собрание *рекомендаций по принятию решений* объемом 2–4 страницы. Содержание соответствует документу

под названием «Стратегическая цель». Документ, необходимый для создания рабочей среды, а в упрощенном и сокращенном варианте применим к личной жизни (см. [главу 10](#)).

Специальность или профессия. Чтобы зарабатывать, нужно присутствовать на рабочем месте.

Линейность. Большинство систем работает линейно, с последовательной сменой этапов. Линейный процесс не хаотичен, а логичен и прост для понимания.

Механическая система. Такие материальные предметы, как машина или дом, вследствие своего физического состояния не меняют формы и цели. То же происходит с традиционным рабочим процессом, который, благодаря документации, становится механическим.

Люди с улицы. Люди, которые будут выполнять свою работу так, как ее видят владельцы бизнеса или руководство. Это могут быть как новички, так и опытные специалисты.

Традиционная рабочая система. Циклическая система коммуникации или рабочий процесс, компоненты которого (а значит, и результаты) варьируют в зависимости от личности, настроения или времени суток.

Со стороны и сверху. Такое восприятие имеет принципиальное значение. Взгляд сверху вниз охватывает и наблюдателя, то есть вас.

Идеал. В мире систем точность в 98% считается идеальной, поскольку для достижения оставшихся 2% требуется слишком большая отдача.

Первичная система, или система систем. Целостная, состоящая из подсистем единица с конечной целью. Организм в организме.

Инженер-проектировщик. Эту роль выполняет владелец бизнеса или руководитель, который занимает стороннюю, направленную на совершенствование системы позицию, а не выполняет работу непосредственно. В личной жизни при таком подходе обеспечиваются оценка, анализ, настройка и поддержание систем человека.

Циклическая система. Замкнутый процесс, который повторяется снова и снова.

Стратегическая цель. Главный из трех основных документов методики системного мышления. Одностраничный документ, который определяет цели, методологию, преимущества и действия (см. [главу](#)

[10](#)).

Система, подсистема (или процесс, механизм, машина). Замкнутая единица со множеством вращающихся механизмов, каждый из которых служит единому замыслу: добиться поставленной цели. В контексте системного мышления нас больше всего интересуют *циклические системы*. В некоторых контекстах термины *система* и *подсистема* взаимозаменяемы.

Совершенствование системы. Суть метода. В рабочей обстановке это неустанный «поисково-ремонтный» процесс, приближающий систему к совершенству. Благодаря документированию и контролю этого процесса система всегда сверхэффективна.

Управление системой. Направленность на максимизацию эффективности процессов, что предотвратит проблемы, повысит производительность и качество и сэкономит время. Противоположно постоянному решению срочных проблем.

Системное мышление (системный взгляд). Восприятие мира как упорядоченного набора процессов, а не хаотичной массы картинок, звуков и событий.

Корректировка. Активная, рациональная работа по пошаговому совершенствованию подсистем, которые в совокупности образуют сверхэффективную систему.

Методика системного мышления. Механический процесс постановки целей и совершенствования систем, который приведет к достижению целей.

Методы работы. Третий по значимости основной контролирующий документ. Инструкции о том, как должны работать отдельные системы бизнеса. Это конечные продукты процесса улучшения системы. Документ «Методы работы» не нужен в личной жизни (см. [главу 11](#)).

Философия рабочего. Набор убеждений, обусловленный суровыми реалиями. Прагматичный взгляд, согласно которому тщательно разработанный план обеспечивает создание качественного конечного продукта из отдельных составляющих.

ЧАСТЬ I

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

ГЛАВА 1

Контроль — штука хорошая

Мой отец говорит, что практически весь мир спит. Все, кого вы знаете. Все, кого вы видите. Все, с кем вы говорите. Он говорит, что не спят лишь немногие. Они живут в состоянии постоянного изумления.

«Джо против вулкана» [\[10\]](#)

Слова «Для получения желаемого нужно иметь больше контроля» у многих вызывают естественную реакцию: в этом нет ничего хорошего. Они парируют, что нужно расслабиться и плыть по течению, успокоиться и не переживать из-за мелочей, а стремление к контролю означает только одно — постепенное нарушение нервной регуляции. Существует практически космологическая теория, родившаяся в 1960-х: «мы все едины», а все проблемы в нашей жизни и окружающем мире созданы людьми, которые не разделяют наших взглядов на духовность. Если бы мой руководитель, мои жена, родители, дети, соседи и правительство проще ко всему относились и были такими же восприимчивыми, как я, все были бы счастливы!

Убежденные в истинности этой теории, но сбитые с толку реальностью, мы ревностно утверждаем, что вся наша жизнь и весь мир не особенно хороши. Мы утверждаем, что люди слишком напряжены, озабочены мелочами.

Не согласен.

Возможно, мантра о том, что «все мы едины», и верна. Но я убежден, что, если мы хотим достичь успеха, обрести покой и стать счастливыми, необходимо контролировать все элементы жизни. Сосредоточиваясь на них, мы должны проще относиться к тем,

которыми не управляем. Если мы попытаемся влиять на то, что от нас не зависит, разочарование неизбежно.

Трудно ли определить, что мы можем контролировать, а что нет? Нет.

Мое поколение придает особое значение великой истине: *главное* — то, что происходит сейчас. А я знаю, что удовлетворение мне часто приносят именно мелочи, над которыми я тщательно работал в прошлом. Да, я упорно трудился, чтобы добиться своего. Но все это время я сосредоточивался на действиях, которые приближали меня к желаемому будущему.

Бесцельное барахтанье

Мы с младшим братом росли в доме бабушки и дедушки в небольшом городке Порт-Лейден в северной части штата Нью-Йорк. Это была беспокойная семья. В семнадцать я оказался на улице, в одном из кварталов Сан-Франциско. В 1967 году, в Лето любви^[11], я смог уйти из «не такой уж идеальной семьи». На два года я погряз в сексе, наркотиках и рок-н-ролле. (Ну, секса, возможно, было не так много.) Летом 1969 года я оказался на Вудстокской ярмарке музыки и искусств — известнейшем фестивале на севере штата Нью-Йорк, на который съехалось около 500 тыс. человек. *То, что надо!* Я безрезультатно продолжал поиски особого душевного состояния. Так пролетел еще год. Я был живым олицетворением свободных 1960-х.

Добровольно погрузившись в беспамятство, я постоянно на что-то жаловался. Я пытался учиться в колледже, но уже на втором курсе бросил учебу. Я загоревал, поняв, что весь мир сошел с ума. В 1970 году, во время политической демонстрации в Вашингтоне, нас разогнали с помощью слезоточивого газа. Окутанный облаком газа, который пустили по перекрытой улице, я встретил женщину, которая позже стала моей женой и матерью двух моих детей. Через пару недель, уже с новой любовью, я вернулся на опасные улицы Сан-Франциско. Два месяца мы жили там, а потом перебрались в окрестности Нью-Йорка.

Я отрицал все, что не соответствовало моим представлениям о равноправии, и бесился из-за всеобщей несправедливости. Я считал

все вокруг системой. И она была против меня. Я громко возмущался, что нами управляют корыстные бездари, что они устроили всеобщий заговор, чтобы разрушить мою жизнь. А я, конечно же, был мудр и беспристрастен. На самом деле я действовал на нервы всем, кому приходилось иметь со мной дело, когда моя жизнь представляла собой череду бесперспективных работ и срывов. Несчастный до глубины души, еще дважды бросив колледж, я превратился в нытика-эгоиста, преследуемого собственными тараканами в голове.

Так я женился на своей любви «из слезоточивого газа». Неудивительно, что моя супруга тоже разочаровалась в жизни. Мы были похожи как две капли воды: оба дерзкие и громкие, убежденные в собственной правоте и неправоте других. После шести лет туманного существования как-то утром в августе 1973 года с меня внезапно спали оковы. После очередного похмелья, подавленный, я сидел за кухонным столом нашей унылой квартирki. Я получал минимальную зарплату, работая сезонным рабочим в одном из кемпинг-лагерей штата Нью-Йорк, собирая мусор и чистя общественные туалеты. В тот день я опаздывал, но, несмотря на это, сидел неподвижно. Я заявил себе: *«Хватит так жить. Я ошибался. Больше не буду пытаться изменить мир, жалуясь и скуля. Я не могу повлиять на многое. Я не буду мучиться из-за того, что не в моей власти. Осенью вернусь в колледж, чтобы научиться хоть чему-то полезному. Больше никаких жалоб и обвинений. Не стану отвергать тот мир, который я вижу, а рассмотрю его изнутри, пойму, какой он на самом деле. Я разберусь, что делать с элементами этого мира, на которые могу повлиять».*

Едва ли я догадывался, что мое молчаливое согласие с «системой» в двадцать пять лет станет первым шагом к написанию книги о красоте систем и свободе, которую они дают, спустя тридцать лет. Но, в отличие от моих убеждений тех времен, то, что я пишу сейчас, не имеет никакого отношения к политике, мечтаниям и к тому, кто прав, а кто виноват. Здесь речь пойдет о чистой воды механике.

Я поступил в Школу рейнджеров штата Нью-Йорк в Андирондакских горах на северо-востоке. Там я изучал лесное хозяйство и геодезию. Я целиком погрузился в учебу, всю зиму упорно работал и уже летом получил техническую специальность. Я был внимателен к деталям. Мы с женой и пятимесячным сыном

отправились в Орегон с 400 долларами в кармане и всеми своими пожитками, которые уместились в самодельный трейлер. Я боролся. И улучшал свою жизнь и жизнь двух других человек, которые зависели от меня, направив свою энергию на то, что мог контролировать. Благодаря до безобразия простой корректировке мышления туман в моей голове рассеялся.

И хотя первые шаги были сделаны, я все еще не понимал, что для получения контроля над окружающим меня миром, а значит, и достижения свободы и процветания нужен следующий шаг. Я бился головой о стену еще двадцать пять лет.

Вечное разочарование

Ничто так ярко не отражает набор моих убеждений, как одна фотография, сделанная в Вудстоке. Возможно, вы ее видели. На ней стройная длинноволосая девушка лет восемнадцати в длинном легком платье танцует в поле. Она красива. В ее волосах — венок из цветов. Она танцует и смеется, кружась и поднимая руки. С ней привлекательный парень с длинными, собранными в хвост волосами. В воздухе витают беззаботность и радость, и каждый, глядя на это фото, хотя бы на мгновение захотел бы оказаться на месте одного из этих молодых людей.

Эта фотография — воплощение абсолютного блаженства, четкое послание: безусловное счастье достижимо, для этого достаточно свободы личности, музыки хиппи и неограниченного количества наркотиков. Здесь показано, что стоит нам отказаться от повседневной рутины и пуститься в танец на лугу, и мы получим желаемую свободу. Плюньте на все. Успокойтесь. И плывите по течению.

А теперь вернемся к реальности. Это только приманка. Состояние блаженства длится несколько мгновений. Послание фотографии о том, как надо жить, — обман. Невозможно плюнуть на все и ждать призрачного счастья. В жизни все иначе. Но многие из нас, поколения хиппи, думают, что именно так и *должно* быть. Так мы и живем, с вечным разочарованием, в мире, который никак не хочет соответствовать нашим ожиданиям. Мы упиваемся невиданным богатством, но удивляемся, почему не чувствуем удовлетворения.

Вот уже сорок лет этот глупый эгоцентризм передается из поколения в поколение. (Не поймите меня превратно. Я не зацикливаюсь на негативе, и мне неприятно обсуждать неудачные вехи истории моего поколения. Но для понимания работы системы необходимо обсудить эту проблему. Мне приходится начинать с негатива, чтобы подготовить почву для повествования, которое, поверьте мне, будет более чем жизнеутверждающим.)

Мы постоянно жалуемся и поражаемся своей неудовлетворенности. Тем самым мы не просто впустую тратим время, а отвлекаемся от того, что на самом деле нужно, чтобы получить удовлетворение. Оправдания, заявления о плачевном состоянии мира, незаметные и явные попытки изменить окружающих безрезультатны. Все это только отвлекает нас от действий, которые могут дать то, что нужно нам: покой, процветание, контроль над своей жизнью. Стремление к этому — благородная задача, поскольку единственно верный путь ее решения — участие в жизни других людей.

Как же быть с общепринятым мнением о том, что людям, стремящимся все контролировать, стоит расслабиться? Заявляю: это неправда. Вернувшись в двадцать пять лет в Нью-Йорк, я понял, что счастье — не контроль над другими людьми, не жалобы на мир и не поиск идеального наркотика. Счастье — в каждом мгновении нашей жизни.

Но в тот момент, когда мы втроем отправились на запад от Орегона в 1974 году, я не понимал одного — и это показано на упомянутой выше фотографии: контролировать жизнь извне невозможно. Контроль возможен только изнутри, благодаря изменениям в сознании.

Круг вашего влияния

Концепция, ставшая популярной благодаря Стивену Кови ^[12], такова: круг влияния демонстрирует уровень контроля. Раньше я с трудом мог контролировать собственные доходы и расходы — в ответственный момент меня охватывал панический страх. Казалось, что мой круг влияния всего несколько сантиметров в диаметре. Сейчас он простирается на километры, я живу играючи и могу воплотить в жизнь практически любое свое начинание. Это приносит мне огромное удовлетворение: механизмы продолжают вращаться не из-за моего присутствия, а благодаря всему, что я сделал раньше.

Представьте себе свой круг влияния. Насколько он велик? Сантиметров пятнадцать в диаметре? А его центр прямо у вас под ногами? Если ваш круг всего тридцать сантиметров

в диаметре, вы вряд ли сможете в нем устоять. Вы направляете всю свою энергию на попытки удержаться? Если да, у вас нет времени ни на что, кроме жалоб.

А что если бы вы смогли направить всю энергию и время, которые сейчас тратите на бесконечные попытки удержаться в кругу, на его расширение? Где бы вы ни были, каким бы ни был размер вашего круга влияния, сосредоточьтесь на изменениях изнутри, а не снаружи. Не тратьте время на пустые размышления о глобальных проблемах, на которые вы никак не можете повлиять, забывая о том, что способны изменить. Тратьте свои ценные, но ограниченные ресурсы на проблемы вашего круга влияния. И тогда он, а значит, и ваши возможности, расширятся.

Жизнь — фильм, а не фотоснимок

В целом стихийная теория 1960-х превратилась в очередную прекрасную идею, которая не сработала. Она не учитывала реальность, зато громко заявляла, как нам следует жить. Если бы фотография с Вудстока с танцующей на лугу парой была документальным фильмом, вы бы увидели совсем другую историю.

Хотите правду о Вудстоке? Несмолкающая музыка была прекрасна, но некоторые группы звучали великолепно только из-за царившего вокруг сумбура и действия наркотиков. Да, там было умиротворение, но после первого чудесного дня стало холодно и мокро. Голодные, насквозь промокшие, мы дрожали от холода, сидя в грязи. Полмиллиона человек, съездившись от дождя, старались расслабиться. Мы были уверены в своем успехе в поисках свободы и счастья вне системы. Успокойся, брат! Сидя под проливным дождем, мы снова и снова говорили себе, что любовь — все, что нам нужно. Мы действительно ушли от повседневности. Но мы в своих маечках, джинсах и бог знает чем еще были совершенно не готовы к неумолимому потоку дождя. Это был несостоявшийся бой между призрачной теорией и суровой действительностью.

Энтузиазм, естественно, угасал, потому что в толпе отверженных нарастал гнев. Спустя двое суток съездившуюся от холода, одурманенную наркотиками толпу захлестнула паранойя. Мы с другом Джоном уехали оттуда как раз перед тем, как на сцену должен был выйти Джими Хендрикс^[13]. Все было ужасно.

По пути домой в моей выдавшей виды развалюхе мы, слушая радио, вспомнили о Вьетнаме, расовых волнениях и вранье политиков. Мы оба работали на бумажной фабрике в небольшом городке. Уставшие и

подавленные, среди ночи возвращаясь домой, мы понимали, что то счастье, которое мы испытали в Вудстоке, длилось всего мгновение.

Джону было восемнадцать, мне — девятнадцать. Нас обоих к тому времени уже турнули из колледжа, и каждый из нас гордился своим хаотичным образом жизни. Мы никогда не думали о связи между нашими неуправляемыми жизнями и счастьем. Когда я размышляю над этим и делаю выводы, то понимаю, что все, кто создавал что-то стоящее, оставались послушными детьми, ведущими правильный образ жизни. Они не были застрахованы от неудач, но стремление воспринимать мир как есть давало им больше контроля. И да, они были счастливее.

Танец на лугу манит в иллюзорную безмятежность. Правда же в том, что для покоя нужны организованность и внимание к деталям. Доказательства? Задумайтесь: хаос — противоположность миру и порядку — всегда доводит до крайностей. Так происходит в любой неподконтрольной нам ситуации: при природных катаклизмах, восстаниях, войнах, автомобильных катастрофах и даже семейных ссорах. Результат никогда не радует.

Слишком многие из нас застряли в собственном представлении о том, каким должен быть этот мир. И мы не пытаемся работать с тем, что есть *на самом деле*. Жизнь не фотоснимок. Это фильм, привлекательность которого зависит от того, понимаем мы его или нет.

Сбитый с толку

Итак, прошло сорок лет. Как же эта теория соотносится с реальностью? Те, кто до сих пор верит в мистику 1960-х, по-прежнему живут иллюзией. Она нашептывает, что повсюду хаос, системы и организация — это плохо, а где-то за кулисами прячется Большой Брат^[14], который «рулит» в неправильном направлении. Из-за этой паранойи многие застревают на том, что нам неподвластно, и не совершают поступков, которые сделали бы их по-настоящему свободными! Людей сдерживает не система, а собственное восприятие.

В 1974 году, когда вместе со своей небольшой семьей я отправился на Запад, я не осознавал, что ключ к свободе и покою — понимание

механизмов жизни и их применение. Тогда я не знал, что внутренний переход к новому восприятию не только позволит мне понять, от чего зависят мои результаты, но и даст огромную власть над собственной судьбой.

Мне и в голову не приходило, что если я буду слеп к своим личным системам, то смогу совершить ошибку всей моей жизни, причем в самый неподходящий момент. И я не осознавал небольшой, но очень распространенной проблемы: незначительные потери эффективности накапливаются и ведут к краху. Логичная мысль о том, что бурлящий механизм жизни будет мне подконтролен, стоит мне только обратить все свое внимание на его составные части, меня не посещала.

Тогда я не понимал, что покой и процветание приходят только *после* того, как налажен механизм.

Регулировка настроения

На Западе 10% взрослого населения — алкоголики, 70% потребляют в избыточном количестве кофеин, 25% курят, больше 10% принимают антидепрессанты. А если учесть другие законные и незаконные препараты, можно сказать, что в бесконечном поиске идеального душевного состояния 98% из нас употребляют по крайней мере одно психотропное вещество (а многие сразу несколько, например кофе утром и алкоголь по вечерам). Согласно классическому западному принципу химической регуляции настроения, одно наркотическое вещество снижает негативное воздействие другого.

Дефицит систем

Что же случилось в Вудстоке с точки зрения системы? Правильно функционировала только система музыкального оформления. Техники были мастерами своего дела, оборудование работало отлично, на сцене выступали музыканты (соответственно, правильно функционировал и механизм транспортного обслуживания — всех участников концерта доставляли на вертолете). Сработало и место проведения фестиваля (ферма Ясгура).

Какие же системы не сработали? Продажа билетов была организована неправильно: уже в первый день фестиваля весь забор вокруг фермы снесли — катастрофа для промоутеров. Санитарные системы оказались перегружены. Потребуйся защита правоохранительных органов, началась бы настоящая неразбериха, потому что, кроме небольшой группы охранников, не было никакой

полиции. Конечно, мало кто был подготовлен физически, даже на элементарном уровне. Усложняло ситуацию и то, что употребление наркотиков мешало рационально мыслить. Хаос охватил все и вся, сдерживаемый разве что чистой случайностью.

Один день мира и музыки? Да, все верно. Два дня? Хорошо, возможно, наркотики поддержали спокойствие, но ситуация быстро ухудшалась. Три дня? Ого-го! В этот момент люди начали массово уезжать. А если бы все длилось четыре дня? Для тех убежденных фанатов, которые могли там остаться, все обернулось бы отвратительной, ужасной трагедией. Именно благодаря любви и доброй воле людей этот фестиваль просуществовал некоторое время. Но так недолго, что не может служить примером идеальной жизни. Слов «Я люблю тебя, брат» надолго не хватит.

Мощное и грубое напоминание от парней из NASA

Космический челнок — возможно, самый сложный из созданных человеком механизмов, а его запуск — ярчайшая демонстрация системного управления. Каждый раз при трансляции этого события по телевидению я наблюдал за ним в прямом эфире.

Летом 2011 года программа запуска шаттлов была закрыта, но до сих пор можно анализировать точность обратного отсчета на основании тысяч одновременных автоматических процессов контроля под четким руководством множества инженеров и технологов. Шаттлы были запущены, при этом задействовались десятки тысяч высокоточных процессов, независимых и взаимосвязанных, в космосе и на Земле.

В общей сложности шаттлы запускались в космос 135 раз, и лишь дважды попытки завершались провалом. И все же, учитывая невероятную сложность затеи и человеческую склонность к ошибкам, напрашивается вопрос: почему же провалов не было гораздо больше?

Как и бесчисленные мелкие неудачи, эти две трагедии дали инженерам ту информацию, которая помогла предотвратить будущие провалы. Со временем вероятность неудач снижалась, а шаттл становился совершеннее. Каждый запуск космического челнока прославлял человеческие возможности и ярко демонстрировал красоту бесчисленных систем, из которых состоит наша жизнь.

ГЛАВА 2

Ничто не соответствует ожиданиям

Король Артур (Грэм Чепмен), отрубив Черному рыцарю обе руки:
«Посмотри, тупой ублюдок. У тебя больше нет рук!»

Черный рыцарь (Джон Клиз): «Да есть!.. Это просто рана!»

«Монти Пайтон и священный Грааль» [\[15\]](#).

Я привожу компанию Centratel в пример потому, что это понятная система, состоящая из подсистем. Это закрытая система систем, которая объясняет простые причинно-следственные связи. Когда я привожу примеры из собственного бизнеса, учитывайте, что мои советы применимы и в личной жизни.

О Centratel в общих чертах

В течение пятнадцати лет Centratel боролась за выживание, постоянно находясь на грани катастрофы. Почему же эта система начала процветать только на шестнадцатый год своего существования? Да, прекрасный штат сотрудников, целевой маркетинг и высокое качество продукта сыграли важную роль, но не они стали *причиной* резкого изменения курса. Они были побочным эффектом. Причиной изменений стало открытие и применение простого принципа: руководство должно сосредоточиться на процессах совершенствования работы, а не на ее выполнении или решении внезапно возникших проблем. Высококачественные товары, стабильный состав сотрудников и прибыльность — результат работы качественных систем, лежащих в основе бизнеса, а не наоборот.

Centratel — национальная телефонная справочная служба (ТСС). В качестве аутсорсера выступают операторы телефонной связи (ОТС), которые обрабатывают входящие звонки (от *абонентов*) для различных компаний (*клиентов*). По сути, диспетчерский центр 911 — не что иное, как телефонная служба, принимающая сообщения абонентов, а затем передающая их непосредственно клиенту. К клиентам относятся лечебные и ветеринарные клиники, приюты для

престарелых и медицинская помощь на дому, похоронные бюро, коммунальные службы, компании по управлению собственностью, службы отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха, высокотехнологичные компании и прочие. Они должны обеспечивать своим клиентам или пациентам круглосуточную связь без выходных и праздников. Но поскольку они сами не могут принимать звонки круглосуточно, то обращаются к телефонной службе, которая отслеживает и обрабатывает звонки в нерабочее время. Многие компании прибегают к услугам ТСС и в рабочее время, когда входящий трафик слишком велик, компания очень маленькая или не имеет собственного офиса.

В Centratel работают одновременно до двенадцати операторов (в зависимости от трафика), отвечая на звонки последовательно. Звонки поступают в произвольном порядке от одного из тысяч абонентов. Иногда, когда трафик очень интенсивный, нет времени передохнуть. Один звонок — от нервного мужчины, чья жена едет в больницу рожать, другой — от паникующего владельца заболевшей лошади, третий — от жильца, который случайно закрылся в квартире. В общем, вы поняли.

Наши операторы принимают сообщения, вносят их в базу данных, а затем передают клиенту самыми разными способами: на пейджер, по мобильному телефону, на голосовой ящик, по электронной почте или факсу. Это сложный процесс, в котором одновременно задействовано множество человеческих и механических систем. Взаимодействие между абонентом, клиентом и оператором непрерывно и практически всегда оперативно. Каждый из наших клиентов предоставляет уникальные четкие инструкции по обработке входящих вызовов и сообщений. В работе любой телефонной службы вероятность ошибки очень велика. Без четких системных инструкций и профессиональных сотрудников она превращается в рассадник хаоса. И это еще мягко сказано.

Отрасль телефонных справочных служб возникла одновременно с появлением первых телефонов. Как тогда, так и сейчас работа ТСС — безостановочный, безотказный процесс. Это порождает еще одну проблему: внеурочную работу, поскольку операторы отвечают на звонки в любое время дня и ночи. Это нелегкий способ заработать на

жизнь, особенно для тех, кто обрабатывает звонки в нерабочее время или в выходные. Опытные операторы постепенно переходят на работу в дневную смену, а новичкам приходится завоевывать признание, трудясь в напряженном режиме до тех пор, пока они не смогут перейти на более удобный график: благодаря росту компании и отсеву персонала постоянно образуются более удобные «окна». В любом случае оплата и соцпакет в Centratel очень хорошие, практически вдвое больше средних по отрасли.

Это удивительная сфера деятельности, но сейчас она в состоянии упадка. В 1975 году общее число телефонных справочных служб в США составляло более 20 тысяч, большинство из них были небольшими семейными компаниями. На сегодняшний момент выжили только крупные — осталось не больше двух тысяч. Как и общее количество населения, число клиентов ТСС заметно снизилось. Потенциальные клиенты освоили смартфоны, голосовую почту, интернет. Тем не менее еще существуют компании, которым для обработки входящих вызовов нужен реальный человек. В ближайшем будущем целевой рынок не исчезнет.

Двадцать восемь лет назад я решил работать в отрасли телефонных служб по трем причинам (и они все еще дают хорошую пищу для размышлений тем, кто собирается заняться бизнесом).

Во-первых, меня привлекало то, что бизнес связан с людьми и коммуникацией между ними.

Во-вторых, я получал бы пассивный доход. При правильно организованном управлении мне не обязательно присутствовать на рабочем месте физически. Я не был знаком с этим бизнесом, но мне казалось, что зарабатывать деньги, не присутствуя в офисе лично, куда лучше работы врача, учителя, психолога, адвоката и ряда других специальностей, в которых центральным элементом становится конкретный человек.

В-третьих, доходы поступают непрерывно, потому что клиенты постоянно пользуются услугами и платят за них. При ежемесячной оплате не нужно будет каждый день думать о том, как бы заработать. Я считал, что, если мы будем предоставлять услуги высшего качества, а наши клиенты будут счастливы, деньги потекут рекой.

Так 1 декабря 1984 года, в возрасте тридцати пяти лет, я приобрел

Girl Friday Telephone Answering Service, «умирающую» телефонную службу. Общая цена покупки составила 21 тыс. долларов, первый взнос был 5 тыс. долларов. В компании работали семь сотрудников, у нее было 140 клиентов и офис площадью чуть больше 37 м². Став владельцем бизнеса, я сразу же изменил название, чтобы подчеркнуть, что настало время перемен. Я тогда кичливо и самоуверенно заявил, что однажды мы станем лучшей телефонной службой в США. Несмотря на такое показное хвастовство, я не имел ни малейшего представления, как достичь этой цели. (Мысленно возвращаясь в те времена и вспоминая, как я работал, могу назвать себя только нахальным и бестолковым.)

Но события разворачивались не так, как ожидалось. Мой новый бизнес оказался сплошным кошмаром. В этом хаосе мой собственный мир превратился в полную неразбериху. В течение года мы с женой развелись, но я продолжил работать по максимуму — мне нужно было обеспечивать двоих детей. Ситуацию осложнил экономический кризис, который больше затронул северо-запад США, не успевший оправиться от недавнего почти полного краха основной отрасли местной промышленности: заготовки леса. (К счастью для меня, ситуация в моем прекрасном родном Бенде вскоре изменилась: пробелы заполнил туризм.)

И хотя Centratel всегда работала на грани краха, она расширяла объемы. А вот прибыль никак не увеличивалась. Это было эпическое сражение, и спустя несколько лет мечта о «лучшей компании в США» скрылась в потоке постоянных проблем.

На протяжении пятнадцати лет я боролся с бесконечным хаосом, работая сутками (для меня уже нормой стала работа более 80 часов в неделю) и кое-как сводя концы с концами. Меня тошнило от такого напряжения, но я все равно продолжал в том же духе. Единственное, что могло меня остановить, — обморок от стресса и усталости. После пятнадцати лет бесконечного напряжения такой вариант развития событий становился более чем реальным.

А потом на меня неожиданно снизошло озарение. Все сдвинулось с мертвой точки. Новое видение оказало на меня огромное влияние, оно полностью изменило мое восприятие мира. Благодаря такому мини-

прозрению я начал по-новому взаимодействовать с окружением, и тут же стало спокойнее. Компания Centratel усовершенствовалась, потому что я изучил ее тщательнее.

Сразу после своего прозрения я привлек в бизнес партнера — моего знакомого, хорошего человека, которого я всегда уважал. Он сказал, что слышал о моей компании и, по его мнению, у нее есть будущее. Я уже не был одинок. У меня появилась еще пара глаз и дополнительные средства (новый партнер купил пакет акций). Примечательно, что в тот момент, когда я начал углубляться в механизмы своего бизнеса и жизни в целом, в ней стали появляться странные знаки. Например, мой новый партнер был моим тезкой.

В следующих главах подробно описаны все мои «странствия и подвиги». Ищите параллели в собственной жизни.

Установка профилактических систем

Иногда мы устанавливаем систему, которая может и не действовать активно, но мы достигаем цели только благодаря ее существованию. Некоторые операторы Centratel в рабочее время сидят в интернете. С точки зрения безопасности и сосредоточенности это не очень хорошо. Отследить такие «похождения» по сайтам было невозможно. Разве что неожиданно выскочить из-за угла и поймать с поличным сотрудника, поспешно закрывающего окна, которые не имеют никакого отношения к Centratel.

Тогда мы установили специальное программное обеспечение, которое отслеживает и автоматически сохраняет все данные о работе в интернете. Оно решило проблему раз и навсегда. Отслеживали ли мы когда-нибудь при помощи этого ПО нарушения трудового режима? Да, когда мы без предупреждения установили такую программу, обнаружили нарушители. Сказали ли мы им что-то? Нет, этого не нужно было делать, потому что, объяви мы об установке такой программы и внеси ее в правила трудового распорядка, нарушители сразу изменили бы свое поведение. Изменились ли они? Да. Заметили ли мы систематические нарушения, постоянно проверяя ежемесячные данные? Нет.

В нашем обществе примерами таких профилактических систем могут служить допинг-контроль, полиция, армия и законы. Они определяют последствия ненадлежащего поведения, но в основном направлены на то, чтобы предотвратить нарушение. Только задумайтесь, сколько профилактических систем и механизмов встречается в вашей жизни: ремень безопасности в машине, который не только защищает от травм, но и напоминает о важности безопасного положения во время езды; периодическое техническое обслуживание компьютера; вежливое отношение как к близким, так и к посторонним. Проживая очередной день, задумайтесь, какие системы вы могли бы использовать, чтобы предотвратить возникновение проблем в будущем, пока все идет гладко.

ГЛАВА 3

Атака кротов

Гвен ДеМарко (Сигурни Уивер): «Они такие милые!»

Гай Флигман (Сэм Рокуэлл): «Конечно, сейчас они милые, но уже через секунду станут гадкими, уродливыми, и их будет уже миллион».

«В поисках галактики» [\[16\]](#).

Все телефонные службы предоставляют клиентам одну и ту же услугу, и моя свежеприобретенная ТСС не была исключением. В любое время дня и ночи наши операторы принимали входящие звонки. Когда звонили клиенты, операторы зачитывали им записанные вручную сообщения. Это было в середине 1980-х. В то время электронное редактирование текстов и компьютерные программы баз данных для малого бизнеса казались фантастикой. Наша компания скорее представляла собой небольшой семейный бизнес. За фиксированную ставку 35–45 долларов в месяц мы обрабатывали столько звонков, сколько мог отправить нам клиент. В дневное время работали два оператора, ночью и в выходные — один.

В течение пятнадцати лет я брал на себя ответственность за все сферы деятельности компании. С самого первого дня она напоминала сумасшедший дом: большинство клиентов пользовались тем, что мы работаем по фиксированным ставкам, и использовали наших операторов как своих сотрудников, работающих на полную ставку. Операторы были перегружены входящими звонками, поэтому качество услуг было отвратительным. Поначалу я мог только смотреть и удивляться. У меня не было ни малейшего представления о том, как работают внутренние механизмы телефонной службы. В первый день я даже не знал, как звонки перенаправляются к нам.

Когда я только купил этот бизнес, его совокупная валовая выручка составляла всего 5500 долларов в месяц. Этого было недостаточно, чтобы покрыть все расходы: зарплаты, аренду, стоимость звонков и многое другое. Не говоря уже о том, что на это я не мог ни прожить сам, ни тем более прокормить двоих детей. Бизнес был в моих руках

всего два месяца, а крах уже казался близким (как и в последующие годы). Если бы мы продолжали в том же духе и не действовали решительно, полный провал был бы неизбежен. Но я нес ответственность за двух детей восьми и десяти лет и за весь свой штат сотрудников. Я должен был что-то немедленно предпринять. Сейчас мое безрассудство оказалось бы очень к месту.

И несмотря на то, что бизнес был в плачевном состоянии, у него явно имелись положительные стороны. Через пару недель основные проблемы стали понятны даже мне, человеку с нулевыми знаниями в этой сфере. Нужно было срочно исправлять главный, бросающийся в глаза недостаток: тарифные расценки для клиентов. Нам повезло, что наши тарифы были очень низкими: мы могли повысить их в несколько раз и при этом остаться конкурентоспособными.

В письмах я сообщил клиентам, что тарифы повышаются и мы будем вести расчеты за реальный трафик. Я пояснил, что подъем цен — единственная наша возможность остаться на плаву. Мы отправили тарифный план каждому клиенту и начали считать количество обрабатываемых сообщений, выставляя к оплате сумму исходя из их точного числа.

В среднем ежемесячные расходы наших клиентов *выросли втрое*. Треть клиентов перестали пользоваться нашими услугами, а остальные значительно снизили трафик. Сокращение количества входящих вызовов позволило нашим операторам тратить больше времени на обработку каждого звонка. Спешки стало меньше, повысилось качество обслуживания. Это был первый из многих этапов повышения качества.

Еще раз хочу прояснить главный момент: наши тарифы были очень низкими. Даже если бы мы увеличили их в четыре раза, они все равно оказались бы ниже, чем у нашего основного местного конкурента.

Хотя мы потеряли больше трети клиентской базы, ежемесячная выручка сразу же увеличилась вдвое, до 11 тыс. долларов. Замечательно, но нужно было обновлять оборудование и повышать зарплаты. Поэтому, даже несмотря на дополнительный приток денежных средств, компания оставалась нерентабельной. Через полгода мы снова подняли тарифы, еще через полгода — опять. Год спустя повторили. Но мы по-прежнему боролись за выживание.

Тупиковая ситуация «на грани выживания» сохранялась. На протяжении пятнадцати лет мы не могли сдвинуться с мертвой точки, хотя за это время увеличили свою валовую выручку в двенадцать раз. Доходы компании росли за счет повышения тарифов, развития экономики и новых клиентов, которых мы приобрели благодаря репутации поставщика качественных услуг. На самом деле мы повысили качество услуг с отвратительного до минимально приемлемого уровня (но это оказалось лучше, чем у нашего основного конкурента). Однако рост доходов всегда сопровождался увеличением текущих затрат. Самые большие расходы мы несли за счет увеличения заработных плат, медицинского страхования, пенсий и других благ для сотрудников нашей ТСС.

Через три года мы переехали в большее по площади помещение. Там мы работали около двенадцати лет, пока не переехали в еще более значительное. Мы продолжали расти, но прибыль оставалась низкой, а проблемы неразберихи бизнес-процессов и прибыльности становились острее. За все эти годы моя невысокая зарплата несколько не изменилась, да и работать я продолжал теми же темпами — 80–100 часов в неделю. У меня не было никакой личной жизни. Если свободное время и выдавалось, я целиком и полностью посвящал его двум своим детям.

Годы шли, я продолжал постигать «кухню» этого бизнеса, гордо считая себя экспертом в каждом его аспекте. Я мог выполнить любую задачу и справиться с любой работой. Я мог мгновенно переключиться с составления графика работы на рассмотрение жалоб клиентов и решение других проблем компании. За минуту я мог провести беседу с кандидатом на место оператора и сразу приступить к плану приобретения дополнительного компьютера. Я мог готовить расчетную ведомость по зарплатам сотрудников, одновременно оформляя нового клиента, а затем бежать в банк и умолять выдать мне еще один небольшой кредит. Я делал все, в том числе оставался родителем-одиночкой двух своих детей (не знаю, что сложнее: выполнять тысячу дел одновременно дома или на работе).

Одновременное решение многих задач дает потрясающее чувство власти. Я стал мастером в жонглировании на грани выживания, выдающимся специалистом по решению неожиданных проблем! Какой

героизм! Но из-за своей самонадеянности, поднявшись до невероятных высот, я продолжал топтаться на одном месте, двигаясь к полному краху.

Печальные цифры

Согласно статистике, только 20 из 100 стартапов продолжают работу через пять лет. Еще через пять лет из двадцати оставшихся выживут только четыре. А еще через пять лет исчезнут три из оставшихся четырех. Так из первоначальной сотни останется только одна компания. 99% — «уровень смертности» малого бизнеса в течение 15 лет. Такая статистика полностью подтверждает мой вывод о том, что в 9 из 10 компаний малого бизнеса неправильно организовано управление.

Оцените собственную ситуацию и загляните в будущее. Вы работаете в компании малого бизнеса? В таком случае цифры не в вашу пользу. Или вы владеете собственным бизнесом? Тогда еще есть надежда, потому что вы можете управлять им.

Слишком часто тысячи мелких проблем наносят судьбоносный удар бизнесу. Процесс бесконечной коррозии вызван постоянной неэффективностью и ее вредными последствиями, борьбой с неожиданными проблемами и отвлекающими раздражителями. Эти похитители времени подрывают все попытки создания и продажи качественного продукта со своим жизнеспособным рынком. А что происходит в личной жизни? То, что случается у тех, кто не может избавиться от синдрома неудачника. Людей уничтожает не мистическое невезение, а постоянная неэффективность. Есть и хорошая новость: ситуацию можно легко изменить, стоит только понять причины неэффективности.

Выживание меня убивает

Если не брать в расчет бредовые мысли, которые могли прийти мне в голову в любой момент, у компании не было определенного курса. Centratel росла за счет быстро развивающейся местной экономики и моего умения «избегать краха» в последнюю минуту. У нас не было долгосрочных планов, а повседневное поддержание работоспособности — слабый задел на будущее.

Моя жизнь катилась вниз по наклонной в растущий хаос. Я попадал из одной передряги в другую. Кризис усиливался. Жизнь компании все больше осложнялась нехваткой денежных средств, хроническим отсутствием сотрудников на рабочем месте без уважительных причин и несметным числом жалоб от клиентов. Атмосфера в офисе то слишком накалялась, то становилась инертной. У нас не было ни жизненно важного материально-технического обеспечения, ни времени сменить офис. Операторы бесконечно менялись, график работы составлялся наобум, в последний момент. За десятый год в

нашей компании сменилось более 60 сотрудников, а ведь у нас было всего 12 рабочих мест! Практиканты приступали к работе, задерживались на неделю, а потом уходили. Мои сотрудники были недовольны. Клиенты тоже: им приходилось мириться с минимально допустимым уровнем обслуживания.

Составление платежной ведомости всегда было испытанием: каждые две недели это превращалось в захватывающую эпопею. Мы сомневались, примут ли банки чеки от наших сотрудников. И дважды не приняли. Я ходил домой к сотрудникам, чтобы наличными отдать то, что не выплачивал банк по чекам, умоляя их дать мне еще один шанс и вернуться на работу. Так я стал мастером на все руки, который выкручивался из любой ситуации, был готов работать столько, сколько нужно. Время шло. Мои дети-подростки ждали меня дома, пока я до позднего вечера сидел в офисе. Возвращаясь домой, я проверял, крепко ли они спят, и сам заваливался в кровать. Я лежал в постели, не чуя ног от усталости.

Счета не оплачивались вовремя, причем как счета компании, так и мои личные. Днями и ночами мне звонили из налоговой. Чеки возвращались, пеня росла, иногда на 100 долларов сразу. В банках меня жалели. Они удивлялись моей настырности и глупости. Сначала мы потеряли дом, потом — грузовик. Мои дети жили вместе со мной в офисе, потому что мы не могли позволить себе квартиру. Днем они ходили в школу, а ночью спали на двухъярусной кровати в подсобном помещении. Когда у меня находилось время, я спал рядом с ними на раскладушке.

Потом, когда дети поступили в колледж, семь месяцев я работал не покладая рук. *Каждую ночь*, с полуночи до восьми утра, я отвечал на звонки — других операторов, работающих в ночную смену, просто не осталось. Но что самое интересное, все эти семь месяцев, с понедельника по пятницу, я продолжал выполнять все административные функции, работая полный день с 8 утра до 5 вечера. Итак, каждый день рабочей недели моя смена начиналась в полночь и заканчивалась в 5 вечера. Выходные становились настоящим «отпуском»: мне приходилось работать только в ночную смену. Я трудился более 100 часов в неделю. У меня совсем не было времени на личную жизнь или общественную деятельность.

Работа оператором в ночные смены помогала значительно экономить. Я сумел купить квартиру и небольшую поддержанную машину. У детей все было в порядке. Они жили в колледже. На протяжении всех этих семи месяцев ночных смен я спал всего по несколько часов в день. Мой сон всегда был тревожным: будучи единственным ночным оператором, я вынужден был просыпаться при каждом звонке. Во время ночных смен экстренные звонки по поводу срочной медицинской или ветеринарной помощи поступали постоянно. Изредка мне удавалось поспать, лежа на полу, целый час. Когда же этот бесконечный ночной кошмар закончился и я снова вернулся к режиму восьмичасового рабочего дня, я не мог спать по ночам. Мой организм был запрограммирован на трехчасовой отдых. Из-за моего чрезмерного участия во всех аспектах работы компании легче не становилось. Я все ждал, когда же наконец у меня случится срыв или обморок. Это, конечно, привело бы к летальному исходу для компании: если бы меня не было на месте, мой бизнес рухнул бы.

Для тела и разума нет ничего хуже постоянного недосыпа. В конце концов я стал жертвой стресса. Депрессия и истощение тормозили все мои мысли и действия. Сталкиваясь с новыми проблемами, я действовал нерасторопно. С каждым днем ситуация становилась все хуже. После пятнадцати лет постоянных травм конец был не за горами.

Если все было так плохо, почему же я не признал поражение и не нашел новую работу? Я приходил в ужас от перспективы стать чьим-то подчиненным. От мысли о такой работе у меня по спине бежали мурашки. Столько лет я был сам по себе. Работа на кого-то стала бы настоящим ночным кошмаром для меня *и* для моего работодателя. Да, я оказался в аду, но хотя бы это был *мой* ад.

Игра, в которой я не мог победить

Я понятия не имел, что еще предпринять, кроме того, что уже сделал. У меня не было ни малейшего представления, как справиться с возникающими проблемами. Это было ужасно, выкручиваться становилось все сложнее. Но я продолжал. Вся моя жизнь была похожа на игру «Прибей крота», в которой маленькие ухмыляющиеся насекомоядные поочередно высывались из дюжины норок. Не успевал я ударить одного крота, как появлялся другой. Я реагировал молниеносно. От удара моего молота кроты один за другим прятались в свои норы. Великолепное зрелище. Выдающаяся демонстрация сноровки и силы.

Но, несмотря на всю высокопарность примера, охота на кротов не давала мне возможности понять, что пора приводить в порядок свои дела и налаживать жизнь. Бесконечное выкручивание из сложных ситуаций мешало мне осознать реальность: я играл в игру, в которой никогда не смог бы победить. Проблема заключалась не в том, как я играл, а в самой игре.

Об игре «Прибей крота» из «Википедии»

Вот что написано в «Википедии».

«Как только игра начинается, кроты выскакивают из своих нор в произвольном порядке. Цель игры — загнать крота в нору, ударив по нему молотом. С каждым успешным ударом игрок набирает очки. Если игрок не попадает по кроту в отведенное время или ударяет с недостаточной силой, крот сам прячется в нору, но игрок не получает очки. Вначале скорость игры невысокая — большинство игроков успевают ударять по кротам. Постепенно скорость возрастает, крот задерживается на поверхности меньше времени, одновременно из нор появляется сразу несколько кротов. По истечении отведенного времени игра заканчивается, независимо от уровня. Окончательный счет определяется количеством загнанных в нору кротов».

Джим Моррисон и Мик Джаггер

Джим Моррисон с его манерой исполнения и текстами и Мик Джаггер с его энергией и своеобразным стилем, несомненно, лучшие рок-фронтмены всех времен. Короткая и стремительная жизнь Моррисона окутана загадочным обаянием хаоса, она подпитывалась сценическим образом и безрассудностью. Он упивался навязчивой идеей о тьме и великой неизвестности после смерти. Он жил в хаосе, купаясь в алкоголе и наркотиках, пренебрегая своим физическим и психическим здоровьем. Он умер в 27 лет, пробыв на сцене всего четыре года. Короткая жизнь Моррисона была полной противоположностью системе и порядку.

А Мик Джаггер в буквальном смысле «пахал» на сцене 50 лет. Он пробыл на сцене более чем в 10 раз дольше Моррисона. По большому счету Джаггер был директором и руководителем Rolling Stones: он кропотливо работал над каждой деталью сложно организованного механизма выступлений и записей. В двадцать он избегал наркотиков и алкоголя^[17], и сейчас, когда ему уже за семьдесят, многие тридцатилетние позавидуют его форме. Во всем, чем он занимался — будь то написание музыки, выступления, записи в студии, — он проявлял себя как мастер системного управления.

ГЛАВА 4

Прозрение под дулом пистолета

Темнее всего перед рассветом.

Соджорнер Трут [\[18\]](#).

В течение пятнадцати лет мой бизнес покорно, хотя и с издевкой, подчинялся мне. А я работал, словно вечный двигатель. Но, конечно же, мое положение было шатким. Все зависело от меня, и если бы я позволил себе хоть на миг расслабиться, то все рухнуло бы.

Итак, после семи месяцев работы в две смены я зашел в тупик. В моем арсенале «стратегий спасения в последний момент» не нашлось способа избежать надвигающегося смертельного удара — неспособности выплатить даже часть заработной платы. Не получив деньги, сотрудники уйдут, мгновенно уничтожив мой бизнес: тогда и все клиенты разбегутся в поисках другой телефонной службы для обработки их срочных звонков. В один момент Centratel закрыл бы свои двери, и я потерял бы все, что создал за полтора десятилетия. Не говоря уже о том, что шестнадцать моих сотрудников потеряли бы работу, а триста постоянных клиентов оказались бы в критической ситуации.

Я был одиноким пятидесятилетним мужчиной, морально и физически истощенным, без финансовых и карьерных перспектив. Интересное совпадение: неминуемая смерть Centratel совпала бы с таким же неминуемым упадком моих физических и психических сил. Я был в отчаянии и впервые — в гневе, а часы по-прежнему тикали.

Рассвет

До выплаты заработной платы оставалось всего несколько дней. Как всегда измученный, я лежал в постели, не смыкая глаз. Но в ту ночь я впервые перестал думать о мелочах, философии бизнеса, сложных теориях и надеяться, что в последний момент произойдет божественное вмешательство. Это был конец, анализировать больше нечего, размышлять — тоже не о чем; не осталось ничего, что можно спасти. За исключением одного. Я мог по крайней мере положить конец этой затянувшейся печальной эпопее, сохранив хоть немного самоуважения. Сделав последний рывок, я бы ослепительно вспыхнул, прежде чем погаснуть. Все бы не закончилось так плачевно. Раз уж все потеряно, почему бы не воспользоваться последним шансом поруководить?

На этот раз никакого спасения не было. В три часа ночи я лежал в кромешной тьме, рассматривая все возможности ослепительной вспышки. Я помню то болезненное, но приятное ощущение, которое испытывал, вырабатывая план своей предсмертной агонии. Какой она будет? Но было и кое-что странное. Я вдруг успокоился. Как такое может быть? Без подбадриваний и без всякой видимой причины, из ниоткуда вдруг возникли два простых прагматичных вопроса: *«Что я делал не так все эти годы? И раз конец все равно близок, что я потеряю, если откажусь от прежних убеждений и посмотрю на свой мир под иным углом?»*

Именно позиция «нечего терять» стала катализатором. Очевидный крах Centratel дал мне свободу все пересмотреть. Любая новая идея, какой бы невероятной она ни казалась, могла бы что-то дать — положение дел было хуже некуда. У меня оставалось еще несколько дней, чтобы поэкспериментировать. Возможно, я смог бы даже расслабиться и повеселиться, потому что... да какая разница?

Ответы пришли из ниоткуда. Я пережил своего рода прозрение. Звучит банально, но, на мой взгляд, я вышел из хаоса собственной жизни. Я больше не был его неотъемлемой частью. Всплывая на поверхность и отдаляясь от хаоса, я смог рассмотреть свой бизнес в деталях, аккуратно размещенных, как на мониторе компьютера. Рассмотрев все «с высоты птичьего полета», я был поражен: Centratel

оказалась простым автономным механическим устройством! Это не более чем набор последовательных механизмов: ответов на звонки, торговых презентаций, расчета заработной платы, составления графиков работы, рассмотрения жалоб и многого другого. Это своеобразный алгоритм действий, выполняемых в определенном порядке, линейно, шаг за шагом, пока не будет завершена вся последовательность для конкретного процесса. Инстинктивно я понимал, что остальная часть моей жизни функционирует по тому же принципу: как совокупность отдельных и независимых процессов, каждый из которых работает предсказуемо и надежно в соответствии с собственной структурой. (Да, конечно, вначале я думал, что эти системы переплетаются и влияют друг на друга, — придерживался принципов холизма. Но и они не могут скрыть индивидуальности каждой системы и прелести их самостоятельного существования.)

Поздно ночью мною навсегда овладело новое видение. Мои мысли мчались со скоростью света, я поражаюсь этой простой красоте. Я понял, что мое предыдущее видение было ошибочным. Планета Земля — не огромная аморфная бурлящая масса людей, объектов и беспорядочных событий. Это место порядка и логики, место предсказуемости. Мир — набор логических систем! Впервые я увидел Centratel как замкнутую систему — независимый, автономный механизм, самостоятельную единицу, вроде человеческого тела, самолета, дерева или города. И я знал, что как первичная система Centratel имеет нечто общее со всеми другими системами. Все они совокупность многочисленных отдельных подсистем. Эта логика была прозрачной и утонченной. Я почувствовал тихую радость, которой никогда не испытывал раньше. И по сей день я помню каждое мгновение.

Строчка из старой песни группы The Fixx постоянно крутилась в моей голове: «...одно ведет к другому... одно ведет к другому...»^[19]. Я понял, что мой метод управления бизнесом давал обратную реакцию и поэтому был ужасно неэффективным. *Я выбрал неправильную позицию, потому что не видел механизма своего бизнеса. Я только решал насущные проблемы, не подозревая, что они были результатом неправильно работающих подсистем. Те жили своей жизнью и*

действовали в собственной линейной последовательности без определенного курса, что постоянно приводило к низким результатам, которые приходилось исправлять или скрывать. *Первичная система, которой был мой бизнес, выходила из-под контроля, потому что состояла из неконтролируемых подсистем!*

Мой мир был хаосом не потому, что я неудачник или несчастная жертва обстоятельств, а потому, что я не контролировал многие подсистемы. Из хаотичных неконтролируемых процессов складывалась неправильно функционирующая первичная система моей жизни: бизнес, здоровье и отношения.

Кто в ответе за все это?

Уставший, но довольный, я лежал в постели, смотрел на свой мир и наслаждался новым видением. Это был пограничный, мистический, в каком-то смысле предсмертный опыт, но без туннеля и яркого света. Впервые мне стало ясно, что мое восприятие реальности было смутным и неопределенным. Как там говорится? «Одно знаю, что я был слеп, а теперь вижу»^[20]. Где-то из глубин моего отчаяния всплывало все больше вопросов, над которыми я раньше не задумывался: «*Кто в ответе за все это?*» и «*Как этот мир продолжает функционировать день за днем, год за годом, из века в век?*» Ответы пришли быстро.

Я был поражен, осознав, что не существует никакого «Властелина мира», управляющего всеми событиями. Земля вращается сама по себе, несмотря ни на что. Жизнь течет в рамках общей структурированной и организованной модели, но... *никто за это не отвечает!* Благодаря непреклонным законам природы системы прекрасно работают в соответствии со своим строением. На Земле, всегда и везде, действуют законы гравитации. Здесь один плюс один равно двум, и там один плюс один — два. Законы природы — залог того, что механизм мира будет надежным и предсказуемым. Мы, люди, получили прекрасный дар: возможность понимать суть мира, управлять им, делать свою жизнь такой, как мы хотим, использовать законы природы в своих интересах. *И никто — ни конкретный человек, ни группа людей — не отвечает за все это!*

Я витал в своих мыслях и поражался безмолвной невидимой силе, которая заставляет Землю бесконечно двигаться вперед, несмотря на все попытки человека вмешаться в этот процесс. Циклически, методично и вопреки всему сложный мир движется сам по себе, настраиваясь, балансируя и уравнивая все вокруг. И в основе всего этого лежат бесчисленные линейные системы.

Мир эффективен на 99,9%

Логическое обоснование этих систем — не заклинание хорошего самочувствия и позитивного мышления и не вера. Речь о холодной, как камень, механической реальности. Подумайте о процессах нашей жизни и сделайте выводы. Мы просыпаемся, принимаем душ, одеваемся, едим, идем на работу и вечером возвращаемся к родным и близким. Затем мы смотрим телевизор, читаем и рано (или поздно) ложимся спать. На следующее утро мы снова встаем, принимаем душ и далее по цепочке. И 99,9% времени все работает отлично.

Это беглое, общее описание. Разделите его на составные части и последовательно отметьте другие события дня. Это будут тысячи пунктов: работающая каждое утро кофеварка; автомобиль, который, несмотря на все свои внутренние тонкости, начинает работать с поворотом сначала ключа, а затем руля; занимаемый нами кабинет; сложности нашей работы; зарплата, которую мы получаем за ее выполнение. Представьте себе процессы обмена информацией с окружающими: личная беседа, голосовая почта, сотовый телефон, электронная почта, письмо. Все это системы, безупречно работающие 99,9% времени.

Представьте систему, именуемую телевизором. При простом нажатии кнопки этот невероятно сложный механизм оживает! Задумайтесь, сколько механизмов обеспечивают трансляцию программ по нему. Затем подумайте о газонокосилке, о воде из крана, вездесущей электроэнергии, поставляемой в наши дома для того, чтобы оживить множество устройств, каждое из которых само по себе — сложная система.

Изучите одежду, которую мы носим; покупки, которые совершаем; работу, которую выполняем. Подумайте о газе или бензине, которыми

заправляют наши машины на автозаправочных станциях. Где-то далеко сложные механизмы добывают из земли нефть. Затем люди транспортируют ее с помощью высокотехнологичных судов, грузовиков и трубопроводов на нефтеперерабатывающие заводы, где она, пройдя сложные процессы переработки, превращается в бензин. Потом специальные машины доставляют его в несчетное количество мест, чтобы мы могли заправить свои автомобили в нужный момент. Мы никогда не задумываемся о тонкостях системы бурения, переработки и доставки. И это лишь немногие из миллионов систем, касающихся нашей повседневной жизни.

А как насчет человеческого тела? Только подумайте, какой удивительно сложный механизм и набор химических веществ приводят его в действие. Изо дня в день в каждом из нас миллиарды клеток цепляются друг за друга, делая нас теми, кто мы есть. И пока мы функционируем, триллионы параллельных электрических сигналов проходят, невидимые для нас. Невероятно!

Рассмотрим еще одно чудо, которое происходит с вами прямо сейчас, когда вы читаете эту страницу или, возможно, слушаете аудиозапись. Вы переносите мои мысли в свою голову и тут же начинаете взаимодействовать с тем, что я говорю, решая, согласны вы или нет. И так строка за строкой. Это происходит сейчас, в данный момент. Да, порой эти сложные системы дают сбой. Это статистика, и нет оснований сомневаться, что системы нашей жизни отлично работают 99,9% времени.

До сих пор я сосредоточивался на человеческих системах, но они только часть систем, работающих в данный момент. Сюда же относятся и бесчисленные природные системы, которые подчеркивают незначительность всего созданного человеком. Все они отлично работают в соответствии со своими сценариями.

Как только человек начинает воспринимать функционирование систем таким, какое оно есть, процесс становится еще более загадочным. Первичные системы зависят от подсистем, а те, в свою очередь, — от субподсистем, которые бесконечно ветвятся. Эти процессы повторяются снова и снова, поскольку постепенно создают новые формы, уничтожая старые. Мир — мощный *живой* организм, и он мчится вперед к своей цели!

Остановитесь на мгновение и постарайтесь представить все это. Глубина и сложность основ жизни удивительна и не поддается пониманию. Постарайтесь увидеть прекрасную сложность жизненных механизмов и знайте, что этот мир живет самостоятельно, человек его не контролирует. Бесчисленные системы жизни пульсируют, а многие из нас даже не догадываются об этом таинстве, о красоте этого процесса. Интересно, что даже люди с противоположными взглядами — ученые и религиозные деятели — одинаково изумляются тому, как чудесно работает этот мир.

Жизнь движется вперед с определенной целью. За восходом следует закат. Весной трава появляется, зимой — «засыпает». Мы ложимся спать ночью и встаем утром. Техника работает! Любовь приходит, уходит и возвращается. Мы живем, умираем, рождаются другие люди. Системы, системы, системы... Они повсюду!

Мы механизмы

Пять лет назад, когда я ехал на велосипеде, шестнадцатилетний водитель резко свернул прямо передо мной. Я врезался в бок внедорожника, перелетел через него и упал на тротуар с другой стороны. До сих пор не помню ни один из ударов. Я потерял сознание и пришел в себя уже в машине скорой помощи. По дороге в больницу фельдшер спросила мое имя. Я ответил правильно. Она спросила, с кем могла бы связаться, чтобы сообщить, что я попал в больницу. Я сказал ей: «Линда». Затем она спросила, где я был, и... Я просто не смог вспомнить. Прошло несколько часов, прежде чем я смог собрать все факты воедино и вспомнить детали моей поездки до аварии. Вскоре, с несколькими синяками и сотрясением мозга, меня выписали.

Из этого опыта я сделал вывод: наши ум и тело — сложные механизмы; они либо действуют, либо нет. Каждый из нас — неопределимо сложный набор подсистем, работающих с участием многих последовательных и взаимосвязанных процессов. Наши сложные умы и тела большую часть времени работают хорошо, но из-за механического сбоя в подсистеме иногда отключаются.

Никогда не стоит считать нашу связь с окружающей действительностью чем-то само собой разумеющимся. Не стоит и недооценивать нашу призрачную власть над окружающим миром. Нужно относиться к своим разуму и телу с заботой: беречь их, но в то же время испытывать, чтобы они оставались сильными. Мы должны следить за ними и никогда не принимать их как должное.

Склонность к эффективности и порядку

Тем поздним вечером я спрашивал себя, может ли выйти так, что всеобщее мнение о том, будто мир функционирует неправильно, беспорядочен, *неверно*? Да, я сразу понял, что это не может быть верно, поскольку в любой момент, в любой день множество систем работает отлично. Мы не замечаем их и поэтому, принимая их как должное, никогда не оцениваем их безупречность. Мы слишком сосредоточены на отдельных механических и геополитических системах, которые нам не нравятся, и делаем вывод, что их неполноценность — упущение самого мира. Поэтому мы считаем совершенство аномалией, а несовершенство принимаем за норму. Но все существует с точностью до наоборот.

В целом системы этого мира работают до абсурда правильно: в 99,9% случаев просто отлично. И даже те элементы, которые мы считаем несовершенными, становятся таковыми только потому, что мы думаем, будто они должны быть иными. (На самом деле, если не брать в расчет наши желания, этот мир идеален на 100%. Тем не менее в наших целях лучше не сбрасывать со счетов то, чего мы хотим. Так что будем считать мир совершенным на 99,9%.)

Я лежал в оцепенении и думал о том, как жизнь движется вперед благодаря множеству эффективных процессов. Мне в голову пришла мысль: поскольку нет никакого «Властелина мира», склонность к эффективности и порядку, видимо, заложена на уровне Вселенной. Какая-то невероятно мощная сила заставляет все события идти гладко и по сути руководит всем. Она сохраняет целостность мира. Она заставляет мир работать... *Бог?*

Это новое понимание было абсолютно противоположно моему предыдущему видению. Раньше я рассматривал мир как средоточие едва контролируемого хаоса, которое держится благодаря стараниям человека. Я чудовищно ошибался, представляя себе совершенство как некий случайный гармоничный аккорд во Вселенной, которой комфортнее оставаться неблагозвучной. Ах да, думал я. В самом деле, *Бог существует.*

В ту далекую ночь 1999 года мои мысли неслись стремительно, и меня осенило: если Вселенная склонна к порядку, то его просто

достичь. А поскольку на неэффективные системы приходится мизерный процент событий моей жизни (и все легко исправить), мне под силу методично изолировать проблемные системы, а затем, по одной, настраивать их на достижение желаемых результатов. Вносить исправления должно быть легко, ведь на моей стороне сама Вселенная. Она не просто нуждается в эффективности, но требует ее!

Подавляющая сила и неизбежность

Существует ли реальная аналогия той силе, которая приводит в движение все процессы в мире? Да. Подойдите к железнодорожным путям и станьте около них, когда мимо вас на полной скорости будет проходить поезд. Почувствуйте его силу и неизбежность. Ощутите непобедимость мчащейся огромной массы. Это чувство механической эффективности и целеустремленности Вселенной. Над *этим* стоит задуматься.

Мир вращается мощно и методично, и в этом вся суть. Почему так — загадка для человека. Это главный вопрос, но не насущный. Нам нужно понять следующее: несмотря на всеобщее убеждение в том, что в мире царит хаос, на самом деле его механика работает очень хорошо. И если мы поймем, что есть предрасположенность к такой эффективности, и не станем слепо верить в утверждения о всеобщем хаосе, то перестанем бороться с результатами. Мы уверенно и целенаправленно копнем немного глубже и шаг за шагом создадим ту жизнь, которую хотим.

Упущенные возможности и загадочная сила

Да, существует регулирующая сила, которая поддерживает размеренный ход событий, но свобода человека может вызвать хаос как в личной жизни, так и в мире. Отсутствие желаемого результата из-за чего-то, что мы сделали или не сделали, — обратная сторона возможности человека влиять и манипулировать.

Неправильно функционирующих систем может быть немного, но все же во избежание недоразумений стоит констатировать очевидное: мы, люди, склонны сами себе мешать, и поэтому в мире возникает множество проблем. Худшие из них? В прошлом веке, во время

приступов нацистского безумия, Гитлер, Мао, Сталин, Муссолини и Пол Пот уничтожили десятки миллионов людей. Все это примеры человеческих систем, которые вышли из строя.

Есть еще и проблемы, которые мы сами для себя создаем собственными мыслями. Добавьте к этому вред, который мы сами себе наносим игнорированием и неправильным обращением с механизмами своего тела. Не говоря уж о неудачах, в которых никто не виноват, таких как несчастные случаи и генетические отклонения. Как говорил Форрест Гамп^[21]: «Дерьмо случается». Короткая, но глубокомысленная фраза. Нарушение хода жизненных событий (значительное и не очень, будь то культурный геноцид или пропущенная встреча) обусловлено сбоями компонентов в рамках системы. Когда процесс не приводит к тому, чего мы от него ожидаем, что-то в нем не так. Что-то приводит к остановке.

Несмотря на все это и отрицание данного факта мировыми СМИ, большинство людей проходит свой путь с минимумом истинных, явных проблем. Полученные травмы обычно недолговечны. Поскольку Вселенная склонна к стабильности и эффективности, реальный дискомфорт, по сути, мелочь, и мы чувствуем его, как правило, в результате самовнушения или страха — отрицательных конструкций нашего мышления. Да, конечно же, и здесь есть исключения. Я не смотрю на мир сквозь розовые очки.

Системы стремятся к эффективности. Если бы они могли говорить, они бы сказали: «Моя единственная цель — осуществить задачу, для выполнения которой я создана!» Это значит, что нам в наших попытках улучшить обстоятельства помогает загадочная сила, направленная на то, чтобы наши усилия увенчались успехом. Если обратить внимание на механизм нашей жизни, окажется, что работать без помех — не такая уж и сложная задача.

Поздно ночью, лежа в постели и не смыкая глаз, я понял, что сила в наших руках.

Безопасность, комфорт и компьютеризация в странах первого и третьего мира^[22]

Почему так разительны различия между жизнью в западном мире и, скажем, в Афганистане или сельских районах Китая? Почему жизнь на Западе легче, чем на Востоке? Частично из-за того, что на Западе гораздо больше систем защиты и безопасности, и поэтому риск ниже. Простой пример: на Западе в 99% случаев люди пристегиваются ремнями безопасности в автомобилях. Это закон, а закон — система. Во время моего пребывания в поселках Дальнего Востока я редко видел пристегнутых водителей или пассажиров. В большинстве стран третьего мира нет закона, требующего пристегиваться. (Есть ли вообще ремни безопасности в автомобилях? Да. Как правило, они встроены, но иногда водитель вообще выбрасывает их.)

Другой пример. В развитых странах немотивированная, настойчивая агрессия против личности быстро и сурово наказывается. В странах третьего мира механизмов защиты и правосудия мало, зачастую они бессильны. Обратная сторона? Такого шума вокруг политкорректности нет нигде, кроме Запада. Это результат укоренившейся привычки к жесткому регулированию. Это доведенная до крайности система, придуманная людьми, чьи базовые потребности удовлетворяются. У них есть время, силы, а главное — стремление управлять мыслями и действиями других. Как же мы любим совать нос в чужие дела! Сельским жителям Африки не свойственно компьютерное мышление, их жизнь включает несколько систем, относящихся только к выживанию. В большинстве стран люди не могут позволить себе такую роскошь, как клацанье компьютерной мышкой. Хорошим уроком для человека с Запада стало бы проживание в семье из страны третьего мира. Это был бы ускоренный курс познания основных приоритетов и смирения.

Живите с интересом

Для меня один плюс один равно двум. Для вас — тоже. Природные механизмы Земли надежны, и им можно доверять. Созданные человеком системы будут работать так же хорошо, если их грамотно настроить и постоянно поддерживать. Если они неправильно собраны, да еще и заброшены, то они не смогут дать желаемых результатов.

Немногие признают, что их проблемы — результат сбоя их личных процессов. Большинство склонны считать проблемы изолированными событиями и винят судьбу, гороскопы, неудачу, карму, Бога, дьявола, соседей, конкурентов, членов семьи, погоду, президента, либералов, консерваторов, глобальное потепление, засилье телевидения, отсутствие или избыток денег, систему образования или весь этот прогнивший мир. И многим такое количество проблем кажется неподъемным: это стремительный натиск, от которого можно отбиться, только приложив нечеловеческие усилия. Список оправданий и обвинений можно продолжать до бесконечности. Я был ярым

сторонником этого подхода, но после того, как приобрел новое видение, вряд ли вернусь к старому мышлению.

Теперь каждый день я проживаю с интересом. Вместо того чтобы барахтаться в мешанине непредсказуемых событий и бесконечно решать срочные проблемы, я рассматриваю события и объекты как часть структурной системы. Благодаря такому взгляду на мир в моей жизни и жизни всех, кто от меня зависит, воцарились мир и процветание. Я называю это полупрозрачением.

Иногда случается негатив, чаще всего из-за моих неудач. Но уже нечасто. Моя жизнь — результат действий, которые сопровождаются моей интуитивной уверенностью в том, что *у систем мира нет естественной склонности к хаосу. Скорее, есть стремление к порядку и эффективности.* Несомненно, я понимаю, что неэффективность и сопровождающие ее трудности возникают из-за редких сбоях в компонентах совершенных систем.

Это не займет много времени

Совершенствование индивидуальных жизненных систем путем их выявления и пошагового улучшения приведет к порядку и миру. Однако совершенствовать системы нужно постоянно, иначе они из-за случайного воздействия снова начнут функционировать неправильно. Чтобы достичь постоянства в работе компании, нужно, во-первых, письменно отразить работу систем, а во-вторых, убедиться, что ответственные за них следуют всем документально оформленным рекомендациям. Скоро я подробнее остановлюсь на этом.

После того как системы рассмотрены, а их поврежденные компоненты приведены в порядок, появятся желаемые результаты. (Создание новых систем и ликвидация ненужных приблизят успех.) А поскольку все вокруг механизировано, после внесения и фиксации изменений ощутимые результаты будут мгновенными и постоянными. Вы можете рассчитывать не только на всепобеждающую склонность к эффективности. Возможно, вам не понадобится настраивать, создавать или устранять большое количество систем. Чтобы улучшить ситуацию, много времени не потребуется.

Мы подошли к самой сути системного мышления. Ваша жизнь

состоит из ряда линейных систем, многие из которых контролируете непосредственно вы. Это невидимые нити, создающие целостную ткань вашей жизни. Если появляется результат, который вас не устраивает, вы можете изменить его, отрегулировав внутренние компоненты, добавив или ликвидировав систему. В процессе налаживания вашей жизни это будет главным.

Понравится вам результат или нет, но основополагающий процесс будет протекать именно так. Вы не во власти сговора таинственных сил и не в потоке хаоса. Если это в вашей власти — а ведь вам *под силу* избавиться от многих зависимостей, — вы сможете исправить положение!

Как насчет систем, которые вы не можете привести в порядок, потому что они не в вашей власти? Расслабьтесь. Если вы не можете исправить что-то, не стоит об этом даже думать. Делайте, что можете, или уходите, но не растрачивайте время и энергию на невозможное. Если вы живете в демократической стране, голосуйте, но потом не жалуйтесь. Если у вас возникла проблема с сотрудником, поговорите с ним, но не заикливайтесь на результате. Образно говоря, если вам не нравится телепередача, смените канал или выключите телевизор. Сохраните энергию для того, что даст результаты в круге вашего влияния.

Цель

Вернемся к моей истории о неизбежном кризисе в Centratel. В ту ночь я осознал еще кое-что: моему бизнесу нужна хотя бы одна четкая цель. Теперь я смог увидеть, что мы, по сути, трудимся без определенной цели. Разве что в надежде заработать и стать успешными. Это единственная мантра типичного владельца малого бизнеса или менеджера среднего звена в корпорации. Это не конкретная цель, а скорее что-то неоднозначное и невыразительное.

Я не просто не рассматривал отдельные компоненты Centratel — я никогда не определял ее четкого направления! Хотя я был мастером на все руки и специалистом по разрешению критических ситуаций, я не понимал *причин* работы моей компании. Благодаря осознанию этого на свет появился документ под названием «Стратегическая цель». Я

вернусь к этой теме в части II.

Суть контроля: системное мышление

Без мотивации и особого стремления я вышел из скорлупы, воспарил над своей жизнью и посмотрел на нее сверху вниз, чтобы никогда больше не возвращаться в то болото. Это было не витание в облаках. Все было механично и логично. Я понял, что решение моих проблем в бизнесе заключается не в том, чтобы умело «бить кротов». От них нужно избавиться навсегда. Я должен был отложить молот в сторону, выкопать глубокую яму и выяснить, где прячутся животные. Обнаружив их, я безжалостно истребил их и пресек на корню появление их потомства. *Безжалостно? Да.*

Той ночью я прочувствовал, что идеально работающие системы есть везде и всегда, а несовершенство — всего лишь аномалия. *Я понял, что мой бизнес, а значит, и вся моя жизнь — сумма составляющих их эффективных и неэффективных процессов.* Я рассматривал все эти системы сверху вниз, выделял одну за другой и анализировал каждую как автономный механизм. Следуя этому плану и не обращая внимания на время, я разбирал системы и настраивал каждую из них так, чтобы они вели меня к поставленным целям. Также я создавал новые системы и отбрасывал бесполезные. Наконец я понял: роль лидера в том, чтобы управлять всеми механизмами машины максимально эффективно. Это было логично: эффективны подсистемы — эффективна и система. Я осознал, что если усилить отдельные системы, то моя первичная система — бизнес и жизнь — тоже станут мощнее. Разве с такой логикой можно поспорить? *Мне всего лишь нужно было выделить подсистемы, а затем последовательно оптимизировать их. Первичная система, состоящая из них, позаботится о себе сама.*

Я не искал откровения, но отчаяние послало мне его. Именно это видение помогло мне понять простую механику мира, скрытую за постоянным отсутствием гармонии. Это была смена восприятия. Больше я никогда не буду выкручиваться из сложных ситуаций, тратя время на тщетные попытки остановить хаос. В чем суть контроля? *Больше я не буду устранять низкие результаты неэффективных*

систем. Я направляю свою энергию на их совершенствование — и хорошие результаты не заставят себя долго ждать.

Все эти пятнадцать лет очевидное было прямо передо мной, но из-за привычки бороться с пожарами я этого не видел. Я не видел поразительную реальность: наша жизнь не зависит от удачи и наших личных качеств. Она не зависит от интеллекта, кармы, образования, социального статуса, политической позиции, религиозной принадлежности или трудолюбия. Жизнь — чистой воды механика, беспристрастный механизм из систем. Теперь я точно знаю разницу между счастливыми и несчастными людьми. *Несчастные не управляют своей жизнью, поскольку заняты постоянной борьбой с низкими результатами неуправляемых систем. Счастливые контролируют свою жизнь и каждый день получают высокие результаты.*

Мой новый взгляд на мир был не просто интересной концепцией. Он изменил мою жизнь. Той ночью в моей голове словно щелкнул переключатель, и пути назад уже не было. Я стал другим человеком.

Centratel станет машиной

Это было поразительно. Мысли неслись одна за другой. Передо мной развернулась вся стратегия, основанная на безупречной логике. Я подумал: если Centratel — организм, такой же, как человеческое тело, автомобиль или телевизор, то его слаженная и эффективная работа будет зависеть от множества одновременных автоматических процессов. Иными словами, бизнес-механизмы, которые я бы исправил или создал, стали бы работать без меня, владельца основного пакета акций, главного управляющего и СЕО, без моего надзора. Конечно, элементами управляли бы люди, но я бы не был одним из них. Этим занимались бы мои сотрудники. Centratel стала бы постоянно работающим организмом.

Centratel стала бы *машиной*. Эта машина была бы самой высококвалифицированной телефонной справочной службой в США. Мы добились бы этого за пять шагов.

1. Мы бы определили общие цели и стратегии, зафиксировав их в документах «Стратегическая цель» и «Основные принципы

работы».

2. Мы бы разделили работу Centratel на понятные нам подсистемы: обработка звонков, управление персоналом, обслуживание клиентов, оборудование, обеспечение качества, методика обработки запросов клиентов и абонентов, бухгалтер, закупки и прочее. Затем каждая из этих подсистем будет разбита на более мелкие: программное обеспечение, рассмотрение жалоб клиентов, наем сотрудников, графики технического обслуживания и т. д.
3. Выделив, рассмотрев и вникнув в суть этих систем, мы бы усовершенствовали их — одну за другой, чтобы каждая на 100% способствовала достижению общей стратегической цели. При необходимости мы бы создавали новые системы с нуля. Мы бы документировали детали рабочего процесса, добиваясь совершенствования системы. Функционирование улучшенных систем стало бы автоматизированным, они самостоятельно повторяли бы свои действия.
4. Мы бы внедрили бесперебойный график работы для всех процессов.
5. Мы бы выбрали и обучили сотрудников «на замену». Каждый, в том числе я, в случае необходимости мог бы подменить другого.

От традиционного к механическому

Почему автомобиль всегда работает одинаково? Почему город остается на одном месте, спонтанно не меняя своего местоположения? Почему мы на протяжении всей жизни остаемся сами собой? Причина в прочной механической реальности — телесности. Физические объекты, за исключением жидкостей и газов, не превращаются в другие и не рассеиваются, как эфир. Они механические, а значит — надежные и предсказуемые.

Процессы человеческого общения противопоставлены физической субстанции. Например, выполнение неписаных правил разнится не только среди тех, кто непосредственно участвует в процессе общения, но и для каждого, в зависимости от времени суток, погоды или

настроения. Эти традиционные процессы, как пух на ветру, беспорядочно носятся в воздухе.

В бизнесе главная задача и ее решение заключаются в том, чтобы сделать эти процессы такими же прочными и надежными, как механические объекты. На планете Земля эта цель достигается при помощи документации!

Сила и устойчивость

В процессе пошаговой реорганизации Centratel прочность и устойчивость развивались бы в качестве побочных продуктов. Внешние события по-прежнему бросали бы вызов, провоцируя неожиданные встряски и взлеты. Но если бы мы грамотно создали новые системы, наш бизнес обрел бы устойчивость и способность к адаптации. Возможные землетрясения превратились бы в легкие толчки, тогда как раньше это были именно землетрясения, и случались они слишком часто.

И если то, что я понял о бизнесе, было правдой (это первичная система, состоящая из подсистем, каждая из которых может быть высокоэффективной), логично предположить, что это свойственно и другой первичной системе в состоянии кризиса. Речь о моем физическом и психическом состоянии. Процесс настройки моего организма и разума протекал бы так же, как и тот, который я собирался использовать для стабилизации работы Centratel. Системное мышление эффективно в любой жизненной ситуации, поскольку оно основано на причинно-следственных связях. Мир работает как механизм, всегда и везде.

Учимся спать правильно

Из любого безвыходного положения есть выход: разделите неэффективный процесс на составные части и решайте задачи постепенно, одну за другой. Выше я уже затрагивал проблему нехватки сна. Он тесно связан с множеством других биологических, социальных и поведенческих процессов, но в таком широком контексте невозможно найти решение. Как же я решил проблему при помощи системной методики? Я представил себе, что сон — первичная система, состоящая из отдельных подсистем.

И я пошел к врачу, который специализируется на нарушениях сна. Рекомендации сводились к одному — снижению уровня стресса. Я использовал подсистемы йоги и медитации. Кроме того, мне пришлось значительно сократить потребление кофеина,

алкоголя и сахара. Внести изменения нужно было и в другие подсистемы, в том числе в планировку моей спальни (убрать часы с прикроватной тумбочки), и ложиться спать в одно и то же время каждый день. Я разработал более последовательный ритуал подготовки ко сну. И вот еще: тестирование показало, что моя потребность во сне была куда ниже средней — 6 часов для меня было достаточно. Поэтому мне не стоило вертеться в кровати в надежде на 8- или 9-часовой сон. Ожидание погружения в сон само по себе было для меня стрессом, поэтому, вместо того чтобы бесконечно ворочаться в кровати и думать о тысячах проблем, для меня лучше было встать и почитать, поработать или даже позаниматься физическими упражнениями.

Мой лечащий врач также обнаружил, что у меня дисбаланс химического состава крови. Он влиял на мой сон, и под четким руководством врача я начал настраивать и этот системный дисбаланс при помощи пищевых добавок. Мне пришлось снизить количество рабочих часов в офисе, а это означало управлять компанией, не присутствуя на месте постоянно. Конечно, такие изменения происходили попутно, при помощи все того же системного мышления. Всего за несколько месяцев я смог восстановить здоровый сон, в буквальном смысле удвоив продолжительность ежедневного ночного сна. Сейчас, когда я сплю меньше нормы, я могу легко отследить проблему, источником которой становится нарушение одного из десятка этапов системы, которые я перечислил выше. Я справился с проблемой, разбив систему сна на несколько подсистем, которые можно проанализировать и которыми можно управлять. Посмотрев на себя со стороны и сверху, я смог повысить эффективность сна, внося за один прием изменения лишь в один компонент системы. Чистой воды механика.

ГЛАВА 5

Эксплуатация и трансформация: создание механизма

Если в твоём саду начнется суматоха, не пугайся.
Это всего лишь весенняя уборка майской королевы.

Stairway to Heaven^[23].

Пока я не прозрел, Centratel представлялась мне бесформенной массой взаимосвязанных и сумбурных картинок, звуков и событий. Выход казался невозможным из-за ошибочного убеждения в хаотичной сложности. Рассматривая работу своего бизнеса с холистической точки зрения, я не смог выявить скрытые причины неэффективности, превращающие его в сумасшедший дом. Холистические установки утверждают, что все взаимосвязано и поэтому стоит рассматривать каждое действие в глобальном контексте. Однако на подсознательном уровне такой подход вызывает бездействие и скрывает хаос. Любая возможность самосовершенствования разбивается об аксиому, что вмешательство во что-то одно нарушает порядок в другом. Бездействие торжествует. Идея о том, что взмах крыла бабочки в джунглях Бразилии повлияет на погодные условия в штате Нью-Гемпшир, занимательна, но вызывает необоснованный страх. И хотя это правило отражает взаимосвязь между элементами, оно вызывает приступ беспомощности при попытке что-то изменить. В реальном мире бразильская бабочка вообще ничего не меняет.

Почему же я думал, что не смогу исправить ситуацию в своем бизнесе? Потому что считал его бесконечно сложным и непостижимым. Я даже не думал о возможности разобрать Centratel на простые подсистемы, которые потом можно оптимизировать по отдельности. Вместо того чтобы приводить в порядок отдельные неисправности поврежденного механизма, я тратил свое время на устранение проблем, вызываемых им. Шли годы, я сражался с ветряными мельницами. Казалось, что нет другого выхода, кроме как барахтаться в проблемах и надеяться, что ситуация разрешится как по

волшебству: огромной банковской ссудой, идеальным сотрудником, клиентом или консультантом.

И так могло быть до конца моей жизни! Наконец я понял, что делать, когда увидел, что на самом деле представляет собой Centratel: набор отдельных подсистем. Передо мной стояла простая задача — оптимизировать их одну за другой. Разве не здорово?

Новый мир

Мое мини-прозрение произошло за несколько дней до зарплаты (а я уже думал, что выплатить ее не доведется). Мне пришлось найти деньги, чтобы заплатить сотрудникам и дать им возможность работать дальше. Итак, можно было начинать восстановление. С новыми силами я убедил компанию, которая предоставляла мне кредит, увеличить лимит, чтобы я мог пустить в оборот дополнительные средства. Мой друг одолжил мне денег. Предлагая скидку, я уговорил крупного клиента оплатить наши услуги на год вперед. Несколько сотрудников согласились подождать.

Мы пережили кризис, и я тут же принялся за создание трех документов, которые должны были направить Centratel в нужное русло. Во-первых, я решил создать «Стратегическую цель» — характеристику компании с указанием целей. Во-вторых, я составил документ под названием «Основные принципы работы», который задает общий курс во время принятия решений. В-третьих, мы должны были создать свои «Методы работы», которые точно определяли бы каждый стандартный бизнес-процесс. Они стали конечным результатом и материальным свидетельством совершенствования системы. (Меня спрашивали, как мне пришло в голову создать эти документы. Вся правда в том, что они возникли внезапно и из ниоткуда в ту ночь. Я не изменял их названий и целей с того самого момента.)

Я закончил черновой вариант «Стратегической цели» и сразу же приступил к «Основным принципам работы». Затем я объяснил новое видение своим сотрудникам, наметив в общих чертах наши последующие действия и новые принципы руководства. Поначалу неуверенно, только чтобы набить руку, мы начали создание «Методов работы»: вычленение, исправление и документирование процессов.

Вначале для анализа и исправления мы выбирали наиболее проблемный процесс, после чего переходили к следующему.

После моего ночного прозрения мы вышли на новую дорогу, и пути назад не было. Безостановочно двигаясь вперед, скоро мы заметили первые результаты. Путаница начала исчезать, денежный поток стал контролируемым. За первые полгода продолжительность моей рабочей недели сократилась с восьмидесяти часов до шестидесяти. Затем, в течение следующих трех месяцев, до сорока. По большому счету первыми успехами мы были обязаны совершенствованию внутренней системы обмена данных. В любой момент каждый сотрудник знал, что происходит на других участках, и каждый мог принимать решения без лишних слов и бюрократических заминок (подробнее см. [часть III](#)).

Мы наладили работу всех систем, механических и человеческих. Прошел первый год, мы уверенно следовали своим курсом. Жалоб сотрудников и заказчиков становилось все меньше, на смену хаосу пришла ясность. Мы усовершенствовали процессы и механизмы последовательно. Работая в соответствии со «Стратегической целью» и «Основными принципами», мы начали составлять типичные алгоритмы действий, устраняя причины неэффективности при помощи «Методов работы». Двигаясь вперед, мы перестроили и задокументировали несколько сотен существующих систем. Мы усовершенствовали все наши отделы, создали с нуля новые системы и отбросили бесполезные. Вот так!

В это время в компании произошла ротация кадров. Несколько менеджеров не приняли новую системную теорию и не захотели заниматься документацией. На смену им пришли люди, которые понимали необходимость системного мышления. Благодаря *методам* своей работы сегодня мы привлекаем и удерживаем умных, преданных и целеустремленных сотрудников. Этого требует наш подход. Кроме того, благодаря нашим строгим и последовательным методам уже во время собеседования мы точно оцениваем кандидатов. Еще одна причина высокого уровня персонала — наш социальный пакет намного шире, чем в других компаниях нашего региона, как и в целом в сфере коммуникационных услуг. У нас есть возможность платить достойные зарплаты благодаря высокой внутренней эффективности. Большой объем работы у нас выполняется малыми силами (подробнее

см. [главу 16](#) и [приложения](#)).

Поскольку количество ошибок уменьшилось, значительно улучшилось и общее качество обслуживания. Развитие бизнеса шло полным ходом, и в течение двух лет после принятия нового подхода мы выкупили три местные компании-конкурента (и пять в других регионах). Кроме того, мы поглотили обоих конкурентов в сфере голосовых сообщений. За эти два года база нашей телефонной справочной службы выросла с 300 до 700 клиентов.

Это было совершенствование системы в своем высшем проявлении, и, хотя все самое трудное было далеко позади, мы тратили много времени на выработку методики системного мышления. Потребовалось пять лет, чтобы исправить положение в Centratel. Это и понятно: мы постигали детали процесса с нуля. Мы вкладывали (и иногда зря) время и деньги в эксперименты с новыми концепциями, пытались найти нужных управленцев, переживали заминки с документацией.

К тому же в этот период наше сотрудничество с третьим акционером оказало крайне негативное влияние на ситуацию. Данное партнерство началось в середине процесса восстановления и включало аутсорсинг некоторых задач, связанных с обработкой вызовов за границей. Оно обернулось потерей ряда клиентов. В свою очередь это привело к судебной тяжбе. В результате мы все-таки смогли выкупить пакет акций. Неудачное партнерство, закончившееся судебной тяжбой, стоило нам двух-трех лет развития и потери более 20% клиентской базы. На время наш рост был приостановлен из-за этой проблемы.

Если бы нам пришлось проделать все это снова, но не вырабатывая системное мышление с нуля и не сталкиваясь с разрывом партнерских отношений, полагаю, нам понадобился бы год-полтора. Предстояло многое сделать. Нужно было не только восстанавливать компанию и защищать себя в суде, но и вести бизнес. Однако нам хватило энергии. Это были долгие пять лет, но я вспоминаю их с удовлетворением и ностальгией. Несмотря на неудачи и дополнительную нагрузку, мое непосредственное участие в ежедневных делах компании сокращалось. Сегодня я трачу всего несколько часов в неделю на Centratel. Один из этих часов отведен еженедельному собранию сотрудников, остальные — оплате счетов и участию в научно-

исследовательских разработках.

За все нужно платить

Перегрузка личных внутренних систем зачастую означает вмешательство чужеродных веществ в почти совершенный механизм человеческого тела. Чувствуя себя несчастными, люди еще больше путаются в своих мыслях, разрушая себя. Что происходит на самом деле? Один плюс один всегда равно двум, а ночная попойка за городом приведет к нескольким дням недостаточной физической и умственной активности: организм работает сверхурочно, чтобы восстановиться после химической атаки. Мы ухудшаем свою будущую жизнь, когда вмешиваемся в работу системы организма даже на короткий срок, забывая о том, что нарушение эффективного процесса всегда имеет свою цену. Можно сказать, что злоупотребление алкоголем или наркотиками — преступное нападение на себя.

Сердце и разум

Тогда же я занялся восстановлением здоровья — откладывать было нельзя. Я должен был изменить курс немедленно, и план действий казался очевидным. Я решил справиться с физическими проблемами по той же системе, которую применил для налаживания бизнеса. Вот что я сделал.

1. Я изменил свой взгляд на жизнь. Из-за чего, в сущности, я болел? Мой врач думал, что я был в депрессии, но со временем стало ясно, что подавленное состояние — не источник проблемы, а симптом. Моя якобы депрессия была обусловлена стрессом, недостатком сна и долгими рабочими часами. (Я думал: *«Конечно, я в депрессии! В такой ситуации кто угодно впал бы в депрессию!»*) Я посмотрел на себя со стороны и увидел, что мое тело — набор подсистем. Мое физическое состояние не было совокупностью случайных событий, на которые я мог только реагировать. Это был логический набор процессов, и некоторые из них можно скорректировать или устранить. И я мог добавить новые. Я изменил или удалил ряд внешних факторов стресса, чтобы предотвратить его последствия. Самым большим облегчением стало сокращение рабочих часов в процессе восстановления Centratel.
2. Я разработал собственный план. Создал простое одностраничное руководство, в котором описал свои цели и установки — личную «Стратегическую цель». Разработал свои «Основные принципы».

Этот документ включал ряд способов снятия стресса.

3. Когда ситуация стала налаживаться, я продолжал регулярно выполнять эти действия. Всегда стремясь к идеалу, я принимал профилактические меры для сохранения здоровья. Вот и всё. Ключом ко всему стали обнаружение проблемы, исправление и поддержание результата. *Но одного знания недостаточно. Необходимо действовать.*

Способы снятия стресса

Все началось с простого списка. Я записал пять-шесть действий, которые устраняют беспокойство. Я носил его в кармане пару недель, записывая новые идеи по мере их возникновения. Мой итоговый список включал 15 пунктов, каждый из которых был самостоятельной подсистемой. Ничего особенного там не было. Большинство людей согласились бы, что любая из этих мер поможет снять стресс.

Вот исходный список: работать меньше, сбросить 5 кг, обратиться в клинику по расстройствам сна (и делать то, что советует врач!), прекратить употреблять напитки с кофеином, изучать и практиковать медитацию и йогу. Заниматься энергично, но не на износ, минимум четыре раза в неделю. Хорошо питаться. Пить много воды. Употреблять меньше сахара и соли. Делать анализ крови каждые три месяца и по его результатам принимать добавки до тех пор, пока химический состав крови не придет в норму. Встречаться с друзьями по крайней мере раз в неделю. Проводить больше времени с семьей. Читать минимум час в день: одну книгу и шесть периодических изданий в неделю. Когда я составлял список, мне казалось разумным выбрать только лучшее. Тем не менее в итоге я решил реализовать все 15 пунктов, ничего не выбрасывая. Зачем отвергать что-то, что способствует моему благополучию? Выполнение всех пунктов списка было непростой задачей, но я сделал все возможное. Я рассматривал каждое мероприятие как деталь и соединял их в единый механизм — мою жизнь. Мое здоровье пришло в упадок, на восстановление ушло два года. Пятьдесят лет стресса не стираются за одну ночь. Живу ли я по этим правилам каждую минуту? Нет, но я к этому очень близок.

Оплата счетов

Вот пример замены старой системы на новую.

На протяжении многих лет Centratel сталкивалась с проблемой расходов сил и времени на оплату счетов. Время, которое я тратил на это, не способствовало увеличению прибыли. Каждый месяц на обработку 60–80 счетов я тратил по 10–14 часов своего драгоценного времени. Я выписывал чеки, вводил данные по ним в реестр платежных документов, раскладывал чеки по конвертам и отправлял по почте. Затем появились система файлов и бухгалтерский учет. По мере роста компании процесс занимал у меня все больше времени, и в поисках новой системы автоматизации и делегирования этой функции я нанял на полставки бухгалтера. Но последствия оказались неожиданными: бухгалтер не анализировал и не перепроверял статьи расходов, как я, владелец. Были и двойные платежи, и платежи за услуги, которыми мы больше не пользовались. Некоторые из них проводились слишком поздно, просто потому что счета не оплачивались вовремя.

Тогда мы воспользовались программой онлайн-оплаты счетов нашего банка. Это идеальный пример системного мышления и методологии. Сейчас мы крайне редко выписываем бумажные чеки. Сумма по 90% выставляемых счетов каждый месяц одинаковая, и программное обеспечение банка позволяет оплачивать их автоматически. Система QuickBooks автоматически регистрирует ежемесячные платежи, поэтому для оплаты счетов почти ничего не нужно делать. Если же сумма к оплате каждый месяц меняется, мне не составляет труда просмотреть банковскую запись и внести точные цифры — как онлайн, так и в систему QuickBooks.

Теперь, когда я снова оплачиваю счета сам, я могу отслеживать каждый цент своих расходов. Это ярчайший пример однократного вложения времени в установку нового механизма и последующего бесконечного извлечения выгоды. В общей сложности за несколько недель я потратил около 15 часов на внесение в программное обеспечение банка данных о наших поставщиках — столько же времени *ежемесячно* уходило на оплату счетов старым методом. Сейчас на обработку счетов у меня уходит не более пары часов в месяц, и уже нет ошибок, а оплата всегда производится вовремя. Общая экономия времени поражает: 12 часов в месяц на протяжении 10 лет. Это 36 сорокачасовых рабочих недель!

Дома мы пользуемся той же системой. Коммунальные услуги, вода и электричество оплачиваются вовремя, процесс требует от меня минимум усилий и всего нескольких минут в месяц. Занимаем ли мы в таком случае позицию наблюдателя? Да! Автоматическая оплата счетов — типичная иллюстрация системной методики, прекрасный способ сэкономить время и повысить эффективность как на работе, так и дома.

ГЛАВА 6

Системы обнаружены, системы под контролем

Человеку нужны новые знания. Они скрыты где-то глубоко внутри, благодаря им человек развивается. Без изменений внутри нас что-то спит и редко просыпается. И эту «темную лошадку» нужно разбудить!

«Дюна» [\[24\]](#).

Примечание для читателя. Обратите внимание, если собираетесь использовать новый подход в своей жизни. Две следующие главы, по сути, созерцание и размышление. Поскольку исследуется и обобщается суть подхода, здесь много повторов.

Слияние воедино

Вы можете полностью управлять своим днем. Хроническая нехватка времени и денег, принятие срочных решений и необходимость взаимодействовать с не очень приятными людьми останутся в прошлом. Начав с едва заметного, но кардинального перехода к другому восприятию, можно избавиться от хаоса. Чтобы научиться управлять своей жизнью, нужно найти, проанализировать и оптимизировать биологические и механические процессы и в дальнейшем контролировать их.

Согласно определению, *система* есть группа взаимосвязанных, взаимодействующих или взаимозависимых элементов, образующих единое целое. Здесь идеально отражена суть системы. Системы упорядочены. Они, как компьютерная программа, работают в линейной последовательности. Они встроены во все аспекты мира. Вы просыпаетесь, учитесь, читаете, занимаетесь и едите. Вы дышите, ходите, перевариваете пищу. Вы идете на работу, болтаете с друзьями, ездите в магазин, чтобы купить продукты к ужину. Вы заправляете машину. Вы зарабатываете деньги и кладете их в банк. Вы оплачиваете счета.

Некоторые системы работают скоординированно, способствуя

достижению ваших целей. Другие сводят на нет все ваши усилия. Иногда системы работают самостоятельно, но их совместное функционирование всегда дает лучшие результаты. Вы можете исправить плохо функционирующие системы, вручную настроив их, указав направление для достижения нужных результатов. Вы можете создать полезные системы, забыв о неисправных.

Проанализируйте первичную систему — вашу жизнь. Поймите, что она состоит из подсистем, а каждая подсистема — из субподсистем. Определите свой дальнейший курс, приумножив, расширив и связав основные цепочки. Затем продумайте свой путь к месту, где они сливаются. Вкупе они дают единую первичную систему — вас. Вы система систем! Суть вашей работы, здоровья и отношений заключена в системах. Они скрыты для шаблонного сознания, но в них самих, как и в управлении ими, нет ничего сложного.

Вы видите жизнь четче. Вы на уровень глубже окружающих. В этой четкой реальности вы выделяете, анализируете и совершенствуете свои системы одну за другой. И лучшим вознаграждением за такую работу станут покой и процветание.

Приближаем озарение

Успокойтесь. Устройтесь там, где вас ничто не отвлечет. Поработаем над приближением того волшебного момента, когда вами овладеет системное мышление. Мысленно представьте себе каждый процесс. Помните, у них есть кое-что общее: *последовательное протекание во времени*. Чтобы представить мир систем, нужно сосредоточиться. Поверьте: оставаясь на глубинном уровне познания и наблюдая за механическими процессами, порождающими события дня, вы скоро привыкнете к такому восприятию жизни. *Здесь и сейчас* вы откроете то духовное чудо, к которому так стремились.

Оцените механическую реальность. Представьте замкнутый набор последовательных действий, необходимых для того, чтобы на автомобиле добраться из пункта А в пункт Б. (Открыть дверь, сесть в машину, пристегнуть ремень безопасности, вставить ключ в замок зажигания, повернуть, чтобы запустить двигатель, и т. д.) Опишите последовательные шаги (как механические, так и человеческие),

которые необходимо выполнить, чтобы найти потенциального покупателя, провести презентацию или совершить сделку. Продумайте процесс собеседования, трудоустройства нового сотрудника и его удержания в компании. Подумайте над тем, как «подпитать» отношения со второй половиной, справиться с болезнью одного из родителей, родить ребенка. Есть еще много таких повседневных процессов: подготовка финансового отчета, написание курсовой, расчистка двора, выброс мусора, стирка и многое другое.

Поразмыслите над механизмами, которые движут вами в материальном мире. Все они состоят из множества отдельных биологических и механических подсистем. Многие из них работают, не требуя вмешательства со стороны, но какими-то вы можете пользоваться неправильно, а какие-то способны усовершенствовать. Используйте воображение, посмотрите вокруг — вы увидите множество последовательностей в движении, которых до *этого* момента не замечали. Вы поймете, что некоторые из них не особенно важны, а другие существенно влияют на ваше счастье и счастье тех, кто вас окружает.

Все системы переплетаются и влияют друг на друга, но изначально каждая из них — независимая единица. Большинство процессов в вашей жизни происходит автоматически, но некоторые из них вы осуществляете осознанно. Так или иначе, сосредоточиваясь на системах, на которые вы можете влиять, вы поймете, что, связывая их между собой, вы практически всегда сможете достичь большей эффективности.

Вы осознаете это, когда к вам придет *понимание*, потому что именно в этот момент вы начнете четко различать окружающие вас системы: на улице, в аэропорту, дома и в зеркале. Вы уже не будете существовать в подвешенном состоянии в потоке картинок, звуков и событий. Новое видение станет естественным и непринужденным. Вы удивитесь, почему вы не видели все так ясно раньше. Вы поймете, когда настанет *такой* момент. Возможно, это происходит прямо сейчас, когда вы читаете эти строки.

Методика системного мышления — система

Это основной инструмент управления, который используется для анализа и обеспечения работы всех остальных личных систем. Это главный механизм для создания эффективной жизни, наполненной покоем и процветанием. Сосредоточьтесь на этом методе. Освойте его и экспериментируйте. Сделайте его максимально эффективным.

Системное управление

У каждой из ваших личных систем свои направление и идея. Все они к чему-то стремятся. Все системы направляются в определенное русло генетическими моделями, усвоенными формулами, культурными кодами на основе цвета кожи, пола, склонностей, личных интересов и, конечно, естественных физических потребностей в сне, сексе, еде и выживании. И всеми ими управляет какая-то неведомая сила, которую многие из нас называют Богом.

Итак, каждый из нас — система систем. Но вот в чем загвоздка: некоторые из этих систем (помните, что каждую из них можно визуализировать как отдельную единицу) движутся в непонятном направлении, срывая наши попытки достичь осознанных целей. В лучшем случае приходится объединять системы. В худшем — неисправный компонент одной системы становится причиной проблем, которые подрывают все наши усилия и вызывают ощущение отсутствия контроля над собственной жизнью. Это ужасное чувство не редкость. Большинство не управляет своей жизнью, особенно если в определение контроля включить такой количественный показатель, как «Я не получаю от жизни желаемого».

Кажется, что жизнь слишком сложна. Но вы вовсе не беспомощны в своих попытках полностью контролировать обстоятельства. Вы можете последовательно прорабатывать конкретные компоненты системы, вырывая их из хаоса. Это системное управление в простейшем виде. Удивительно, но ни его тонкости, ни ваша склонность отклоняться от курса не помешают вам совершенствовать механизмы, вращающие колеса вашей жизни.

Можно перечислить множество второстепенных индивидуальных систем, необходимых в повседневной жизни, не говоря уже об основных первичных: ведение бизнеса или выполнение работы, учеба в колледже, воспитание детей, энергичная и осмысленная жизнь на

пенсии, простая и спокойная жизнь дома, общение с семьей и зарабатывание денег. (На протяжении пятнадцати лет я в одиночку воспитывал двоих детей, и уж поверьте, эта роль — величайшая проверка человеческой способности одновременно решать срочные проблемы, строить будущее и оставаться в здравом уме.)

Одновременное выполнение множества функций принято называть *многозадачностью*. Термин не совсем верен, поскольку он подразумевает, что сознательное одновременное управление множеством задач — своего рода свершение, достойное похвалы. Мы же стремимся к *системному управлению*. Этот термин подразумевает хорошо продуманный механизм, при котором четко контролируются все элементы и не приходится жить на грани кризиса, уповая на чудо, скрещая пальцы, молясь и оправдывая одержимость.

Если установлены четкие цели и большую часть времени вы тратите на управление системами, направляя их на достижение целей, прекрасные результаты появятся сами. Задумайтесь над холистическими решениями, которые скрывают многокомпонентность жизни: новый рынок продукта, лучший менеджер для компании, больший дом, новый начальник, новая супруга. Это попытки наладить все и сразу. Конечно, иногда они необходимы, но полностью противоположны тому глубокому системному управлению, которое предлагаю я.

Перестаньте ждать манны небесной, считать жизнь запутанной и таинственной. «Ройтесь» в многокомпонентности жизни, примитесь за дело, устраняя неисправности в неэффективных механизмах. Попытки обрести покой и контроль над своей жизнью с помощью наркотиков, работы, еды, фанатичной приверженности религиозным или политическим догмам или чрезмерной озабоченности мелочами оскверняют простоту мира. Это обманчивые способы наладить жизнь одним махом. Легкие пути! Загляните глубже и приведите в порядок отдельные структурные компоненты, один за другим. Именно так в подсистемы вносятся множество незначительных механических изменений, которые со временем превращаются в прочную первичную систему. Только *так* можно достичь желаемого.

Абстрагируйтесь от сложности жизни и работайте над своими системами. И для начала обозначьте свое направление и выберите

стратегию (этот процесс вы начнете с составления «Стратегической цели» и «Основных принципов работы», которые описаны в [главе 10](#)).

И снова губительные холистические мысли

За последние тридцать лет слова *холистический* и *глобальный* прочно укоренились в нашей культуре. Зачастую нам кажется, что весь механизм работает плохо, поэтому его нужно заменить. К таким преувеличениям часто приводят склонность решать проблемы на скорую руку и излишний оптимизм. За ними скрывается более разумный путь: проанализировать структуру первичной системы, чтобы наладить работу неисправного компонента или заменить его. В самом начале система, вероятно, в большинстве случаев работает отлично. Неужели вместо того, чтобы ставить крест на ней, мы не можем просто настроить ее?

Как действуют успешные люди

Как и большинство людей, вы вряд ли задумывались над тем, насколько повседневная жизнь зависит от систем. А значит, вы не размышляли над возможностью настройки этих систем для решения возникающих проблем. Для большинства из нас жизнь — бесконечная игра «Прибей крота». Мы даже не задумываемся, что для уничтожения кротов нужно влезть поглубже в их норы.

Маленькие хитрые кроты — только приманка, которая отвлекает нас от необходимых действий. Я же предлагаю пробраться в глубину туннелей и истребить их. А потом, перед тем как вернуться на поверхность, провести серьезную обработку, чтобы в будущем кроты не появлялись. Уверенные в том, что они никогда больше не будут нам мешать, мы начнем приводить в порядок другие жизненные процессы. Вот в чем заключается суть механики: *восполнить отрицательные результаты проблемы можно, но если мы не отладим процесс, который стал ее причиной, она обязательно возникнет снова.*

Немногие улавливают суть системного подхода успешных руководителей, которые интуитивно понимают, что иногда проблема лишь кажется обособленной. Они рассматривают проблему как результат ошибки неисправной системы, которую можно настроить.

Для них (чаще это руководители частных компаний) проблема — не просто причина неприятностей, которую нужно устранить и забыть. Это звоночек. Как только руководитель исправит негативные последствия, ему нужно сделать второй шаг. Именно он ключ ко всему. Отслеживаются причина проблемы и неисправная подсистема, которая ее вызвала, а затем в последнюю вносят изменения, чтобы проблема не возникла снова. *Вот как действуют успешные люди!*

Благодаря дальновидности руководителя проблема в системе инициирует изменения в подсистеме. Руководитель постоянно совершенствует подсистему, шаг за шагом превращая первичную систему в более устойчивый и надежный механизм. Справившись с проблемой, успешные люди устраняют ее причину. Именно это и отличает людей, которые контролируют свою жизнь, от тех, кто не имеет контроля, успешных от неудачников.

Внесение изменений в систему — ее совершенствование, а его документальное оформление — «Методы работы». Важно записывать все внесенные изменения. Иначе система вернется к неэффективной непредсказуемости, вызванной выполнением работы на скорую руку, устаревшими, но удобными методами, ежедневным давлением или неразберихой, вызванной взаимодействием разных людей. Документирование превращает человеческие отношения в механическую единицу и просто необходимо. Повторимся: при устранении проблем таким методом система становится еще более эффективной. И это прекрасно, потому что со временем механизм становится лучше. *Только представьте себе механизм, который со временем не изнашивается, а совершенствуется!*

Поначалу такие пошаговые усилия пугают. Какое-то время вы будете именно так работать с системами, а потом зададитесь вопросом: «Когда же, наконец, закончатся эти проблемы? Когда уже я перестану все исправлять и записывать?» Но вы все равно продолжите. Через некоторое время вы заметите, что количество проблем и скорость их появления снизились. Вам больше не приходится устранять неожиданные неприятности. Именно в этот момент у вас появляется уверенность. В механизме все реже возникают неполадки, работа компании и личная жизнь становятся эффективнее и спокойнее. Улучшаются конечные результаты. Работая над системами, вы

управляете жизнью и никогда не вернетесь в прошлое!

Ваша задача

Ваша задача — настраивать системы последовательно, не отклоняясь от курса на решение случайных проблем, какими бы они ни были. Ваша задача — перестать тушить пожары в последнюю минуту и начать предотвращать их.

Рябь на воде и сильные волны

В Centratel процесс совершенствования системы продолжается уже двенадцать лет после внедрения этого метода. Сейчас проблемы возникают настолько редко, что, когда всплывает какая-то из них, сотрудники в буквальном смысле набрасываются на нее с удвоенной силой. Трудно передать словами, как приятно руководить такой компанией. На личном фронте, как и в работе, иногда случаются взлеты и падения (такова жизнь!), но сейчас я более гибок и всегда готов к неожиданным ударам. Для продавца яблок опрокинутый воз — катастрофа, а время от времени падающие фрукты — незначительная, поправимая случайность. Совсем избавиться от случайных проблем, вызванных обстоятельствами или ошибкой человека, невозможно. Никто не идеален!

Как в работе, так и в личной жизни на явные ошибки приходится небольшой процент отклонений. Большинство проблем вызваны управлением несуществующими процессами. Ваше новое видение *значительно* сократит такие проявления неэффективности (подробнее об этом мы поговорим в [главе 13](#)). А как быть, если вы переживаете тяжелую травму или потерю близкого человека? Повторюсь: сила и жизнеспособность — побочные результаты системного мышления. Сильные и устойчивые лучше справляются с неизбежными бурями.

Ежедневное обслуживание и внесение корректировок

Как только новые процессы начали функционировать, вы сосредоточитесь на ежедневном анализе набора систем. Такой анализ — отличная штука. Процент времени, затрачиваемого на настройку систем, постепенно снижается, а доля времени на поддержание их работы растет (подробнее о ежедневном обслуживании систем мы поговорим в [главе 9](#)).

Бизнес — это искусство

Эти слова я написал спонтанно, сидя в кофейне в деловой части города в начале марта 2011 года и занимаясь оформлением нового издания. На какое-то время я задумался. Концепцию предложил один из моих читателей, который кратко объяснял ее так: «Кто сказал, что искусство — обязательно холст, скульптура или музыкальный инструмент? Искусство — *творчество*. А что может показать творческую предприимчивость лучше, чем создание успешного бизнеса?» И действительно, бизнес — искусство в чистом виде! Художник и музыкант не должны с презрением относиться к предпринимателю или руководителю компании, которые берут картинки, звуки, события, предметы, людей и создают на их основе успешную компанию или отдел. *Бизнес — это искусство*, героическое начинание, которое дает два великолепных побочных продукта: ценность для других (сотрудников и клиентов) и конечные результаты для его создателя.

Как заметить слабое системное управление

Когда вы на себе почувствуете, что такое системное управление в повседневной жизни, вы заметите, когда оно начнет функционировать плохо. Взаимодействуя с миром, вы будете критически анализировать и то, что работает, и то, что не работает. Вы будете четко видеть процессы, контролируемые другими людьми. Вы всегда будете сторонним наблюдателем за качеством обслуживания. Вы поймете, почему на самом деле люди, которые обещают перезвонить, не звонят, почему в некоторых ресторанах, магазинах и гостиницах такое отвратительное обслуживание, почему поставщики услуг поддерживают связь только время от времени. Вы разовьете способность определять слабых сотрудников, упущенные сроки, несдержанные обещания, плохие отношения и небрежность. Вы научитесь распознавать неправильно функционирующие системы человека как логичный конечный результат некачественного системного управления — как организационного, так и личного. Функциональные нарушения в наше время широко распространены. Если вы примете новое системное видение, то начнете замечать их. Но когда вы столкнетесь с примером личной или организационной эффективности, вы сможете сполна оценить ее.

Сталкиваясь с некачественным обслуживанием, помните, что проблема не в сотруднике, который стоит перед вами (хотя он может быть грубым или невнимательным), а в том, кто находится во главе компании и не управляет ею должным образом. Посочувствуйте горе-руководителю. Большинство людей не понимают методику совершенствования системы или не знают о ее существовании. Руководствуясь лучшими намерениями, усердно работая, они спотыкаются и лихорадочно решают срочные проблемы. И я был таким.

А как насчет тех, кто действует в обход правил и идет по головам? Вот тут надо быть осторожными. Не путайте порочность с проблемой механики, простой нехваткой внимания к деталям личных поведенческих систем. Личные отношения — система, методику которой следует разрабатывать и последовательно выполнять. Невнимательный человек подумает, что проблема — не в недостатках

конкретных людей, а в плохой *работе над системой отношений*. Это упущение создает порочный круг. Такие люди не перезванивают, забывают про дни рождения, не здороваются с незнакомцами, не улыбаются просто так, не отправляют благодарностей, не передают приглашений и никогда не слушают собеседника. Им не интересны ни успехи, ни неудачи тех, кто перед ними. В ответ они тоже не получают должного внимания. Такие одинокие люди чувствуют себя отвергнутыми и еще больше уходят в себя. Это их ошибка? С точки зрения механики — да.

Увы, некоторые люди забывают о правилах дружбы и взаимоотношений. Возможно, им это не очень нужно, но, вероятнее всего, они просто не понимают сути: для поддержания дружеских отношений нужно постоянно прикладывать усилия и думать наперед. Наш мир практически идеален. Но оглянитесь вокруг, и вы поймете, что в наше время не хватает таких простых человеческих качеств, как надежность и постоянство. И людям кажется, что такая ситуация нормальна. На самом деле ее стоит считать нормой. К счастью для вас, она поможет вам выделиться из толпы без особых усилий. Ваше окружение начнет замечать, что вы внимательны к деталям, надежны, а ваши слова не расходятся с поступками. Они почувствуют ваше спокойствие, уверенность и контроль над собственным миром. Люди смогут полагаться на вас, будут знать, чего от вас ждать, и это будет привлекать их. К вам потянутся клиенты, хорошие сотрудники, надежные друзья, потому что при построении отношений вы твердо придерживаетесь простых установок системного управления.

Ваша жизнь: проблемы или порядок?

Перейдем к конечному результату. Как вы воспринимаете свою жизнь? Вы считаете ее проблемной, несправедливой, непредсказуемой и суровой? Или она последовательна и целенаправленна? Повторюсь: дело не в позитивном или негативном отношении и не в философских учениях. А в простоте, механике и логике. А какой вы видите свою жизнь?

Один известный миллионер

Как-то мы ездили в отпуск в Италию, в Сиену. Мы пробыли там всего несколько дней, но из-за нарушения суточного режима (сдвиг на десять часовых поясов) по ночам я видел странные сны. Один такой сон побудил меня к сочинительству в два часа ночи.

Всем известный мультимиллионер предложил мне занять в его конгломерате из нескольких сотен международных корпораций должность управляющего директора по производству и технологиям. Получив такое предложение от магната в его конференц-зале для особых случаев, во сне я думал, что все у меня получится. Несмотря ни на что: на то, что родом я из крохотного городка, у меня нет ученой степени, я не соответствую многим вроде бы необходимым требованиям. Мои задачи будут прозаичны: многочисленные поездки, неизбежные личностные конфликты, а принадлежность к корпорации вызовет у меня ощущение загнанности в клетку (мой мир гораздо меньше, но по крайней мере в нем я живу по собственным правилам).

Почему во сне я был настолько уверен, что все будет именно так? Потому что моя воображаемая должность подразумевала бы работу в соответствии с теми же простыми механическими причинно-следственными связями, с которыми я имею дело и сейчас, только в гораздо большем масштабе. Я бы создал собственную систему работы в этой огромной корпоративной структуре, где, образно говоря, один плюс один по-прежнему равно двум. Кроме масштаба, не менялось бы ничего: мои задачи нисколько бы не отличались от тех, которые я решаю сегодня.

ГЛАВА 7

Понимание

Я пытаюсь освободить твой разум, но могу только показать тебе дверь. Только ты сам можешь войти в нее.

«Матрица» [\[25\]](#).

Сначала вы работаете над своими системами, затем они начинают работать на вас. Представим себе следующий сценарий. Недавно выяснилось, что один из менеджеров компании, в которой вы работаете, создал свой отдел. Что в итоге? Низкие результаты и хаос.

Вчера его уволили. Вас огорчает, что руководитель отдела потерял работу, но вы понимаете, почему это произошло. Порой такое случается, и о подобных ситуациях вы знаете не понаслышке. Вы специалист по устранению проблем в вашей компании, и ваша задача — сложить упавшие яблоки в тележку. Вы идете в этот отдел, занимающий всего один кабинет в здании. Вы входите в большое, тускло освещенное помещение. Вы уже бывали здесь раньше. Комната пуста, если не считать нескольких десятков деревянных ящиков разного размера. Контейнеры с откидными крышками разбросаны вокруг. Сначала вы меняете перегоревшую лампочку, а затем расставляете по местам разбросанные коробки. После этого вы сможете выполнять свою работу в логическом порядке.

С собой вы взяли ящик с инструментами и инструкции на случай возникновения вопросов. Методы ремонта и технического обслуживания понятны и хорошо продуманы. Вы уверены в этом, потому что вы контролировали их создание. Поскольку раньше к содержимому этих ящиков относились пренебрежительно, еще до приезда сюда вы знали, что понадобится много времени для завершения работы. Итак, вы принялись за дело. Вы открываете первую коробку и находите внутри аппарат, состоящий из шестеренок, проводов и рычагов. Техническое образование помогает вам понять устройство подобных механизмов. Вам ясно, для чего они предназначены и как собраны. Изучив тонкости, вы понимаете, что

необходима настройка, и производите ее. В ходе работы вы заметили устаревший компонент. Конечно, вы замените его новым (вы всегда носите с собой запасные части). Устройство станет более эффективным и надежным.

Затем вы смажете все движущиеся части и протрете механизм. И, наконец, вы тщательно проверите его, чтобы убедиться, что все отлично работает. Убедились. На внутренней стороне крышки коробки вы напишете дату и свои инициалы, а также краткий отчет о проделанной работе. Теперь, когда появится новый руководитель отдела, в первый же день он сможет узнать, что и когда вы сделали. Вы закрываете крышку и переходите к следующей коробке. Процесс повторяется. Вы просматриваете все коробки одну за другой, совершенствуя каждый из находящихся в них уникальных механизмов. Закончив работу, вы закрываете крышку. Работа занимает весь день. Но время летит быстро, поскольку вы проводите его в творческом, конструктивном русле.

Завершив работу, уже стоя у двери, вы в последний раз обводите комнату взглядом. Коробки стоят ровными рядами, крышки закрыты, и вы уверены, что находящиеся внутри устройства отлично работают. Вы знаете, что теперь результаты отдела будут хорошими, поскольку каждый его механизм работает безупречно. Разве может быть иначе? Вам также известно, что новый руководитель будет стремиться к совершенствованию системы. Он будет следить за деталями, не допуская беспорядка. В отделе будут проводить плановое техобслуживание. Выключая свет и выходя из комнаты, вы довольны работой и собой.

Именно этот подход и называется системным мышлением: каждый видит жизнь как совокупность отдельных систем (можно назвать их процессами, механизмами, машинами), которые по очереди нужно выделить и усовершенствовать. А потом за ними будут регулярно ухаживать в рамках технического обслуживания и модернизации. Большинство людей упускают из виду элементарную деталь: в течение дня, как и в ходе всей жизни, каждое совершаемое нами движение — один шаг в линейной последовательности, направленной на достижение той или иной цели. *Каждое наше действие — компонент системы, обладающей целью.* Вы инженер-проектировщик, и только

вы управляете событиями дня. Вы не лист на дереве, чья судьба зависит от порыва ветра.

В части I мне прежде всего хотелось показать примеры и представить доказательства, чтобы помочь вам увидеть механизмы собственной жизни на интуитивном уровне. Я часто повторяюсь, пытаюсь довести до вас свои мысли. Вы уже всё поняли? Если нет, потерпите, пока я буду воспроизводить элементы нового видения и методы его применения. Если озарение не придет к вам в ближайший момент — это нормально. Лучший способ добиться успеха — играть роль, пока она не станет вашим вторым «я».

Первый шаг: визуализируйте системы

Вы уже знаете об этом. Во-первых, убедитесь, что вы различаете системы. Во-вторых, тщательно изучите их по отдельности. Настройте их, задокументируйте выполненные действия и в дальнейшем поддерживайте их в рабочем состоянии. Выделив отдельные системы жизни в реальном времени — скопления картинок, звуков и событий, из которых состоит ваша жизнь, — вы сможете изучить, а затем четко управлять их работой. Но для начала необходимо их увидеть.

Первый и важнейший шаг — достичь высшей точки, в которой вы увидите все окружающие вас системы. Это мини-прозрение. Когда оно наступит, вы поймете, что *системы формируют вашу жизнь*, что умение управлять ими значит руководить на элементарном уровне. Вы пересмотрите свое существование. Детали будут четче, а цвета — ярче. Вы больше не будете воспринимать мир как скопление людей, объектов и ситуаций. То, что казалось сложным, станет элементарным. Несомненно, новое видение заставит вас изменить стратегию. Вы будете стремиться к совершенствованию, потому что это самый разумный вариант.

Выйдите за пределы системы

Если вы намерены понять, какую роль играете в механизме под названием «жизнь», то должны посмотреть на него со стороны. *Вы должны выйти за его пределы, если хотите увидеть себя его частью.* Вы не запутаетесь, а четче увидите свое существование.

Нет необходимости приводить список из десяти этапов для достижения результата. Вы должны увидеть процессы жизни с той же ясностью, с которой воспринимаете окружающие вас физические объекты. И тогда пробелы заполнятся. События дня станут отдельными элементами, расположенными в логической последовательности. Это метафизическая граница, которую вы увидите, будучи сторонним наблюдателем своей жизни.

Теперь вы думаете: «Почему я не понимал этого раньше?» Посмотрев на свою прежнюю жизнь, вы замечаете, что погрязли в мелочах и не видели процессов, которые лежат в основе событий. Вы помните день, когда с ваших глаз спала пелена и перед вами открылись последовательные системы жизни, изменилось восприятие мира. Вы также помните первое ощущение от влияния системности и ее первые результаты. Материальное вознаграждение не заставит себя долго ждать. Вы помните, что для прозрения не нужны сильная вера или усердная работа. Нужно только спокойное наблюдение.

Ваши действия

Вы обрели знания и теперь будете действовать. Рассмотрим следующие моменты.

Во-первых, *в расчет принимаются только действия*. Благих намерений, положительного отношения, энтузиазма недостаточно. Даже мышление не имеет особого значения. Важно только то, что мы делаем, здесь и сейчас, в материальном мире.

Во-вторых, *достаточно делать все хорошо большую часть времени*. Все, что не получается, только часть накладных расходов (затраты на ведение бизнеса, риск, внешние беспорядки, управление событиями, иногда неожиданными, и сама жизнь). Признайте, что не всегда все будет идеально. Это побочный продукт движения вперед. Три шага вперед и один назад — такова жизнь.

В-третьих, помните, что *многие терпят неудачи не из-за того, что совершают ошибки*. Они просто ничего не предпринимают. Если это ваш случай, стоит изменить взгляды.

Каждый день будет новым

Контроль дает невероятное удовлетворение. Мир обретает смысл, вы управляете собственной судьбой. Вы твердо поверите в новое видение, поскольку со временем жизнь будет становиться все лучше. Я еще раз останавливаюсь на этом моменте и подробно объясняю его, потому что это ключ ко всему: *усвоив и постоянно применяя системное мышление, вы станете другим человеком.* По утрам вы больше не будете ощущать тревоги, а голова не будет забита предстоящими проблемами. Днем вам не придется срочно решать бесчисленные вопросы, а вечера проводить за бумажной работой или сидя перед телевизором, как зомби, без надежды на то, что завтра станет легче.

В конце дня вы увидите, что занимались творческими проектами и плодотворными беседами с сотрудниками, клиентами, друзьями и семьей. Вы ощутите удовлетворение, потому что этот день стал еще одним шагом на пути к свободе и процветанию. Вы больше не мечтаете о звездном часе, потому что он уже наступил. Вы уверены, что живете достойно.

В течение дня вы не просто движетесь к достижению главных целей, но и проводите время с дорогими вам людьми и делаете все, что планировали. Сейчас у вас достаточно денег, круг вашего влияния расширяется. Вы довольны собой. Вы знаете, почему ваша жизнь такая, к какой вы стремились. И все только благодаря вам: *вы сделали это для себя!*

Осквернение социальной системы

Во время нашего пребывания в Италии мы остановились в небольшом гостевом доме крохотного прибрежного городка Монтероссо. Как-то утром, когда Линда еще спала, я сидел за столиком в углу ресторана. Вокруг меня, с капучино и выпечкой, сидели и другие туристы. Отставив в сторону пустые тарелки, я работал за ноутбуком, расставляя последние штрихи в первом издании этой книги.

Ко мне подошла менеджер гостиницы. На неуверенном, но хорошем английском она спросила: «Вы закончили свой завтрак?» Я ответил по-итальянски: «Да». Тогда она сказала: «Для работы на компьютере спуститесь, пожалуйста, в холл. А здесь место для завтрака». Эта простая фраза — *«Здесь место для завтрака»* — совершенна. Менеджер гостиницы попала в точку, и я сразу все понял. Ее слова абсолютно логичны. Я работал в месте для завтрака, и это было неправильно. Итальянцы считают прием пищи своего рода священным таинством, которое ни в коем случае нельзя осквернять работой. Мое посягательство было бездушным. Я неуважительно отнесся к правилу, которое

соблюдается уже множеством поколений.

Я спустился в холл, где допускалось многое, даже занятой американец со своим ноутбуком. Теперь я понимаю, как европейцы иногда относятся к неучтивости американцев. Слишком часто вместе с собой мы привозим свои заносчивые привычки. Этот постыдный пример напоминает мне о том, что я всегда должен уважать системы других людей.

Часть II

ПУТЬ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ, ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

ГЛАВА 8

Горькая пилюля

Есть люди, которые живут в мире грез, и есть те, кто живет в реальности, а есть те, кто может превратить одно в другое.

Дуглас Эверетт [\[26\]](#).

Запись рабочих стандартов так же важна, как ваши мысли. Ниже показаны основы ведения документации согласно методике системного мышления. В книге они представлены в том виде, в каком применяются в Centratel; вы же можете адаптировать их под собственные требования. (Для упрощения процесса изучите материалы по программному обеспечению для ведения деловой документации по ссылке www.workthesystem.com/documentation.) При помощи документации вы превратите процессы в безотказные механизмы, которые всегда будут четко выполнять ваши приказы.

Такую же аналогию Линда провела с тремя основными документами (она будет особенно понятна жителям США). «Стратегическая цель» — ваша Декларация независимости, наказ на светлое будущее. «Основные принципы работы» — своего рода Конституция, набор инструкций для принятия решений в будущем. «Методы работы» — законы, правила вашей игры. Разве можно представить себе правительство без документально оформленных основ его организации? Почему же в вашем бизнесе, работе или личной жизни должно быть иначе?

Вначале вы создаете «Стратегическую цель», потом «Основные

принципы работы». Они дают вам точку опоры, помогают придерживаться верного курса. Их разработка и сопоставление не отнимут у вас много времени. И только потом вы начнете работать над «Методами». Именно на них вы потратите больше всего времени. Повторюсь, внесение изменений в систему — ее совершенствование, а их документирование — метод работы.

Сделать нужно самую малость

Вскоре после того, как в моей голове «загорелась лампочка», я понял, что создание необходимой документации — процесс небыстрый. Временами он даже кажется нудным: очевидно, что создание перечня всех систем займет какое-то время. «Методы работы» написать гораздо сложнее, чем два других контролирующих документа.

Не понаслышке я знал, что именно так все и происходит в отрасли телефонных справочных служб: немногие владельцы бизнеса смотрят на свои компании со стороны и сверху. Они запутались во внутренних механизмах, «охотятся за кротами», появление которых всегда неожиданно, но неизбежно. Я понял, что так происходит не только в нашей отрасли. Очень немногие компании малого бизнеса документально закрепляют свой курс, но еще меньше ведут хронику рабочих процессов.

Почему так? Я задумался. Если эта методика так проста и эффективна, почему ее не придерживается большинство владельцев малого бизнеса? Возможно, работа над документацией слишком сложна? Слишком трудоемка? Вот где собака зарыта! Сделать нужно самую малость — вот неопровержимое доказательство эффективности моей методики! Это открытие вызвало у меня огромное желание взяться за создание списка задач. Если я должен определить четкое направление, довести до совершенства все процессы, а затем поддерживать их идеальную работу, создание описательного документа абсолютно логично. А следующим неизбежным шагом станет принятие необходимых мер для того, чтобы все сотрудники придерживались инструкций.

Мой следующий шаг был очевиден. Но создание документов займет время, которое я мог бы потратить на попытки удержать бизнес на

плаву. В ходе улучшения процессов и разработки документов нельзя забывать о потребностях компании. Я задумался, где мы возьмем время на все это. А потом понял, что этот вопрос теоретический. Мы должны это сделать, иначе компания потерпит крах. Если же нам это удастся, то процветание не за горами. Итак, я проглотил горькую пилюлю, понимая, что нам предстоит серьезная работа. Нужно создать документы: пусть это не очень интересно, зато эффективно. Я с головой погрузился в работу.

Создайте себе мотивацию

Помните: нет такой кнопки, нажав которую можно резко изменить все аспекты в лучшую сторону. Документирование систем требует внимания и времени. Но вы уже работаете много и усердно. В чем тогда смысл? Просто скажите себе, что еще какое-то время нужно работать в таком же темпе. Подумайте о подвигах. Да, создание документации может показаться скучным. Но если у вас хватит сил довести процесс до конца, вы совершите настоящий подвиг.

Подготовка ведет к контролю

Да, создать документацию будет сложно, но как только она будет разработана и внедрена, ваша рабочая нагрузка значительно снизится. Когда-то я работал по сто часов в неделю, теперь — по два. (С другой стороны, если вы хотите или *вынуждены* по-прежнему работать много, почему бы не повысить количество и качество конечного продукта? Для продавца это означает заработать больше денег, для менеджера — быстрее подняться по карьерной лестнице.)

У вас появится больше времени на подготовку, а именно она обеспечит контроль над событиями будущего и поможет повысить эффективность. Та, в свою очередь, даст больше свободного времени, часть которого вы сможете вложить в дополнительную подготовку. Это полная противоположность закону убывающей эффективности. Это закон *возрастающей* эффективности: циклический механизм, который основан на постоянно улучшающихся результатах.

Главное препятствие для качественной подготовки — нежелание тратить на нее необходимое время! В самом начале, даже если вы уже четко осознали, что вся жизнь состоит из систем, нужно запастись терпением и поддерживать самодисциплину. Необходимо шлифовать

методы работы, пока у вас не начнет появляться свободное время и не придет процветание. Глубоко в душе вы начнете понимать, что действуете верно. Когда появятся результаты — а они не заставят себя долго ждать, — вы станете фанатом ведения документации.

Учтите, что некоторые документы пригодятся в личной жизни, но они будут неформальными. Ниже, в качестве образца, дано краткое описание того, что вы будете создавать (подробнее см. главы [10–11](#)).

1. «Стратегическая цель». Этот одностраничный документ обозначит общее направление. Вы разработаете его самостоятельно. Разделите процесс на несколько этапов. На это вам потребуется не больше 6–8 часов. (Внимание: это не групповая работа, а ваша как руководителя.) Как только вы составите «Стратегическую цель», вы почувствуете отдачу от своих сотрудников (и вышестоящего руководства, если таковое имеется). По мере необходимости вы будете вносить в этот документ корректировки. Но с годами он изменится незначительно. Создайте отдельный документ для личной жизни (в разделе приложений приведена «Стратегическая цель» компании Centratel).

2. «Основные принципы работы». После разработки «Стратегической цели» начните составлять список основных принципов. На этот двух-трехстраничный документ с краткими рекомендациями по принятию решений уйдет 10–12 часов, но эти часы лучше растянуть на месяц или два, по мере прояснения принципов (да, создание этого документа — тоже *ваша* работа, хотя вам и захочется привлечь сотрудников). Вы будете опираться на свой опыт и формулировать принципы с учетом системного мышления. *Эти принципы — то, во что вы верите.* Не спешите. Тщательно продумайте все принципы, и тогда они не будут сильно меняться в дальнейшем. Для бизнеса вам потребуется проработанный набор принципов, в личной жизни можно воспользоваться менее формальными (документ «Тридцать принципов работы Centratel» приведен в разделе приложений).

3. «Методы работы». Вместо бесконечного «тушения пожаров» вы будете тратить больше времени на создание огнеупорной окружающей среды. Производственными инструментами станут «Методы работы». Это набор стандартов, которые обрисуют функционирование систем

вашего бизнеса. (В личной жизни «Методы работы» не нужны, хотя сама концепция должна сопровождать вас всегда.) Они краткие, лаконичные и создаются вами и другими сотрудниками, коллегами и руководством, 95% методов будут представлены в виде последовательности шагов, оставшиеся 5% — в форме повествования. (На самом деле «Основные принципы работы» — те же «Методы работы», но в описательной форме.) Каждому процессу соответствует свой документально оформленный метод. Как и в случае с «Основными принципами», вы будете разрабатывать «Методы» сразу после составления документа «Стратегическая цель». Вы начнете с самых проблемных, важных процессов, а затем будете прорабатывать десятки, если не сотни, второстепенных, в зависимости от сложности бизнеса, работы или профессии. Но даже на начальном этапе это не займет весь день. Если у вас есть подчиненные, помните, что здесь работает стратегия «снизу вверх»: научите лучших сотрудников быть на подхвате. Разработанные на основе вашего опыта и корректируемые в соответствии с изменяющимися обстоятельствами «Методы работы» неустойчивы и подвижны (см. примеры в [разделе приложений](#)).

Требования образа жизни

Образ жизни накладывает свои требования. Это задачи, которые необходимо выполнить. Это четкие требования, а не что-то, что можно сделать, «когда дойдут руки». Для формирования желаемого образа жизни нужно выполнить эти задачи, хотите вы того или нет. Неважно, насколько тяжела задача и насколько сильно ваше нежелание ее выполнять. Как только вы сделаете нужные шаги, все ваши усилия окупятся сторицей! Постоянно держите в голове установку: *мне вовсе не обязательно должно нравиться то, что нужно сделать. Это просто нужно сделать*. Девять из десяти человек не понимают этого. Они скорее рассуждают так: «Если мне не нравится то, что я делаю, значит, я делаю что-то не так». Это тупик.

Документы, которые вы создадите, станут вашими пособиями по механике бизнеса. Но есть еще кое-что важное. Все эти документы материальны и определяют вашу *реальность*. Имея такие письменные руководства, вы возьмете работу и будущее в свои руки. Каждый день вы будете видеть цели и методы их достижения. Это станет своеобразным напоминанием о том, что нужно придерживаться выбранного курса. Всегда помните, что импульсивные мысли, желания и надежды призрачны и могут сбить вас с пути. Документация же

реальна, и она поможет вам двигаться в нужном направлении.

Контрольная документация в первой версии вовсе не должна быть идеальной. В ней допускаются грамматические ошибки, неправильная структура предложений, они могут быть краткими. Важно уже то, что вы будете создавать и применять ее. Просто начните! Привести ее в порядок вы сможете позже.

Эмоциональные потрясения

Став надежной почвой у вас под ногами, эти три документа помогут вам устоять даже при самых сильных потрясениях. А какие потрясения больше всего мешают вам развиваться? Ваши эмоции.

Документация расставит все по местам, приблизив вас к тому моменту, когда ваша жизнь окажется у вас под контролем: ваши убеждения о том, как функционирует этот мир, что для вас важно, каковы ваши цели и пути их достижения, методы работы. Благодаря этому в случае неизбежных эмоциональных потрясений, свойственных человеку, ваше движение вперед приостановится совсем ненадолго. Применяя эту методику, вы сведете к минимуму последствия ваших личных потерь времени. В такие периоды прогресс замедлится, но это все равно будет *прогресс*.

Принципиальный момент: взгляд со стороны

Временами по разным причинам вам будет казаться, что вы тонете. Но документация поможет вам выплыть на поверхность, не успев захлебнуться.

«Стратегическая цель», «Основные принципы» и «Методы» — ваши маяки. В тяжелые времена они напоминают, что бизнес — система систем, что достаточно внести определенные изменения во внешние или внутренние подсистемы. Если вы выбились из сил и вас одолевают негативные эмоции, у вас под рукой уже есть руководства к действию. Они вернут вас на верный путь или, по крайней мере, не дадут значительно отклониться от курса. Как говорил Мик Джаггер: «Заходи далеко, если сможешь вернуться».

Когда вы осознаете, что смотрите на свое временное подавленное состояние со стороны, вы поймете, что достигли большего уровня

контроля. Это когнитивный самоконтроль: способность анализировать и менять свое мышление, глядя на себя со стороны. Вы увидите свои мысли как механизмы: отдельные, осязаемые единицы, такие же, как и любой механизм подконтрольной вам системы.

Ваше новое видение покажет вам, что причины потерь времени просты: дефицит сна, повышенный уровень сахара в крови, чрезмерная загруженность, слишком частый просмотр телевизора, неприятные люди, мрачная окружающая обстановка, последствия приема медикаментов и многое другое. Посмотрите на эти факторы со стороны, чтобы увидеть их такими, какие они есть. В следующий раз устраните или сведите к минимуму их воздействие, чтобы впредь они не высасывали из вас энергию и не загоняли в депрессию.

Лично меня быстрее всего истощает усталость. Каждый день с часа до двух пополудни я отдыхаю умственно и физически: или сплю, или действую размеренно, понимая, что мой организм, как и умственные процессы, истощены. В это время я никогда не принимаю важных решений и не берусь за деликатные вопросы. К 16 часам я снова прихожу в норму. Определите циклы своего организма и поработайте над ними.

Бури преступного разума

Преступник отчасти понимает основные принципы механики этого мира, возможно, даже лучше, чем среднестатистический законопослушный гражданин. В классическом понимании преступник вырабатывает систему: он видит детали, анализирует механизмы и, не задумываясь о других, управляет ими ради личной выгоды. Да, он подходит к жизни со злым умыслом, но нельзя отрицать, что при этом он использует системный подход.

Преступные деяния — безнадежная игра, потому что это ошибки в механизме общества, который так или иначе автоматически стремится устранить неполадки. Задумайтесь о рецидивисте, который движется по замкнутому кругу, отвергая общепринятые нормы поведения. Он пользуется незащищенностью компонентов системы и получает маленькую наживу. Поскольку социальная система непременно регулируется, возмездие настигнет преступника либо напрямую

(например, тюремное заключение), либо завуалированно (душевные страдания). Телесериал «Клан Сопрано»^[27] идеально демонстрирует параноидальное стремление бороться с системой. Персонажи фильма дьявольски жестоки, измучены и обречены. Если вы преступник, сила не на вашей стороне.

Если же кто-то действует вне системы, что делать? Вернуться в систему, принять процессы как есть и играть по правилам. Вселенная приветствует поступки, которые совершенствуют систему, и противостоит попыткам разрушения. Есть много возможностей двигаться вперед, и каждый может добиться успеха, не выходя за рамки дозволенного.

Внутренний стержень

Представьте себе: в разгар далеко не идеального дня вы вдруг поймете, что делаете все, чтобы не идти на поводу у эмоций. Дальнейшие успехи укрепят ваш контроль, и со временем такая реакция станет привычной и не будет требовать усилий. Вы не станете компенсировать упущенное время чрезмерной загруженностью, алкоголем или кофе. Ваши познания будут переходить на новый, более высокий уровень до тех пор, пока вы не постигнете свой мир и не поймете, что «Стратегическая цель», «Основные принципы» и «Методы» превратили вас в человека с внутренним стержнем. На первый взгляд странно, что документы дают такой эффект, но они — не просто слова, зафиксированные на бумаге.

Взгляд со стороны и сверху

Когда мы начали использовать позицию стороннего наблюдателя в Centratel, на смену хаосу пришел порядок. Как только мы стали применять новую методику, сразу почувствовали перемены, и чем больше мы вкладывали в улучшение системы и ведение документации, тем более высокие результаты получали. Сейчас Centratel — прибыльная компания, управление которой не отнимает у меня много времени, поскольку бизнес работает самостоятельно. Как инженер-проектировщик, я наблюдаю за работой механизма на расстоянии, время от времени помогая ему двигаться вперед на полной скорости. Centratel под контролем не из-за моего присутствия, а благодаря моему требованию уделять максимум времени совершенствованию механизмов, из которых она состоит. И, конечно, важнейшим элементом нашего успеха стал энтузиазм сотрудников во внедрении новой методики. Все они тоже инженеры-проектировщики.

В Centratel приятно работать. Там все спокойно и эффективно. В личной жизни меня также сопровождает системное видение, я тоже эффективен и свободен. Много лет назад я смог восстановить здоровье и сейчас считаю себя не просто физически крепким человеком. Кто-то может подумать, что новое видение укрепилось в моей жизни благодаря мужеству. Дело вовсе не в нем, а в страхе и истощении. Мне пришлось пережить Страшный суд, чтобы понять, что моя жизнь совсем не соответствует моим желаниям. Почему ответы не были для меня очевидны до того, как у моего виска оказалось дуло пистолета? Отчасти причина была в том, что, хотя такая бесконечная борьба убивала меня, мне было удобнее безропотно принимать предсказуемые мучения, чем поставить под сомнение свои видение и методы. Не допускайте, чтобы то же происходило с вами. Еще одной причиной была гордыня. Проще считать себя героем, который принимает удары судьбы и дает им отпор, продолжая свой путь. Сложнее усомниться в своей уверенности в том, что однажды мир прогнется под меня. Но когда гибель была совсем близко, я понял, что не управлял своей жизнью. Счастлив ли я оттого, что понимание пришло в результате травмы? Да, если так было нужно. Должны ли вы оказаться в критической ситуации, чтобы прийти к тому, к чему пришел я? Нет!

Той ночью двенадцать лет назад, когда я впервые посмотрел на свой мир со стороны и сверху, меня осенило: привести бизнес и жизнь в порядок не так сложно, хотя для этого и требуются усилия. Достаточно увидеть системы, вычленить их и затем по одной приводить в порядок! Логично? Вы понимаете, что не нужно попадать в водоворот, чтобы изменить свое видение и расставить все по местам? Вспоминая об этом сегодня, я понимаю, что мое прозрение не было божественным благословением, дарованным мне одному. Системное видение уже прочно укоренилось в умах тех, кто управляет крупными успешными компаниями во всем мире. Однако многие из тех, кто инстинктивно применяет эту методику, не могут ни описать ее, ни тем более определить ее как важный фактор собственного успеха.

Системные вопросы

Беспристрастное восприятие реальности заметно повышает шансы добиться желаемого по сравнению с ожиданием хороших новостей, верой в гороскопы или карты Таро и надеждой на выигрыш в лотерею. Можете хотя бы представить себе, какие чувства вы будете испытывать, когда начнете полностью контролировать свою жизнь и достигать желаемого своими действиями, а не надеждой на невероятную судьбу, волшебство, случайность или чье-то великодушие?

Существуют системные вопросы, так называемые фильтры, которые можно задать себе, чтобы увидеть реальную картину. Спросите себя: «Если не брать в расчет мои предпочтения, что происходит *на самом деле*?» Постоянно задавайтесь этим вопросом. И если вы сомневаетесь, когда решение очевидно, спросите себя: «Нежелание действовать — достаточная причина для бездействия?»

Течение

Вы наблюдаете за тем, как протекают процессы в мире. Это течение, и вам нравится быть его частью. Вы смотрите на жизнь и мир вокруг почти метафизически — со стороны и сверху. Главная задача вашей жизни — вносить изменения в свои системы, стимулируя каждую из них к большей эффективности. (А если системы вам неподконтрольны, вы даже не пытаетесь их изменить, потому что это пустая трата времени и сил.)

Благодаря неизменным физическим законам, предопределяющим стремление к порядку, этот мир на 99,9% эффективен. Во всех системах, из которых состоит жизнь, результаты появляются сами по себе, а не подстраиваются чудесным образом под наши желания. Но

это и хорошо: механическая реальность предсказуема, и мы можем на нее положиться и использовать в своих интересах. Когда вы поймете, сколь надежна механика реальности, и начнете тщательно прорабатывать системы, вы получите желаемое.

Впереди три больших шага

В разгар процесса возрождения бизнеса и восстановления здоровья меня сбили с ног два неожиданных удара судьбы. Об одном из них — судебной тяжбе — я уже говорил выше. Вторым ударом стала потеря семьи. И все это случилось одновременно. Судебная тяжба растянулась на пару лет, проблемы с семьей — на три года. Это было болезненно, но я сохранил душевное равновесие и эффективность, продолжая наблюдать за событиями отстраненно. Горькая пилюля, которую я проглотил много лет назад, подействовала.

Такое новое состояние закономерно и естественно. Вот как все будет дальше: проснувшись утром, вы сосредоточитесь на главном. Каждое ваше усилие приблизит вас к целям, описанным в двух документах «Стратегическая цель» — один для бизнеса, второй для личной жизни. И хотя вы сведете к минимуму регресс, полностью избежать его не удастся: это неотъемлемая часть жизни. Вы будете воспринимать его как непредвиденные издержки: три больших шага вперед и один маленький назад. Как быть с неизбежными потрясениями? Вы будете к ним готовы. В конце дня вы почувствуете удовлетворение. Работая или отдыхая, вы больше не заикливайтесь на чем бы то ни было. Вы управляете, строите, наблюдаете и наслаждаетесь. Все работает.

Гигантская машина

Крупнейший мировой производитель принтеров работает круглосуточно, без выходных и праздников. Роботам не нужны перерывы, всю свою жизнь они работают на одном месте. Ежедневно транспорт доставляет им сырье и забирает упакованные продукты. Небольшое количество автомобилей на крохотной парковке говорит о том, что и работников-людей немного.

Получив инструктаж по технике безопасности от одинокого сторожа у главных ворот, любой смельчак может пройти в самое сердце гигантской машины. Вам сразу станет понятно, что даже обычные посетители находятся во власти механизмов. Стоя в одном конце этой системы систем, практически невозможно рассмотреть второй. Это огромная

машина, как в ширину, так и в длину. При приближении к четко обозначенному проходу красные мигающие огни предупреждают незваного гостя о необходимости остановиться. И только затем выдвигается часть прохода, позволяя человеку пройти дальше. Как только он проходит, дорога закрывается, и машина продолжает работать в ускоренном темпе, чтобы компенсировать затраты времени на вторжение человека.

Место не для слабонервных и не для тех, кто страдает клаустрофобией. Пути назад нет. Если машины не заметят вас, то никто вам не поможет. Да, вы можете уйти, но лишь с разрешения главной системы и с той скоростью, которая не нарушит ее требований. Эта машина состоит из множества подсистем, взаимодействующих при производстве продукта. Принтеры упаковываются и доставляются в один из местных магазинов, и, похоже, первыми, кто прикасается к устройствам, становятся розничные продавцы. Это первичная система с четкой целью — создание определенных ценностей. А чем же занят человек? Не участвуя в производственном процессе напрямую, он контролирует его, настраивает и проводит техобслуживание.

ГЛАВА 9

Все мы инженеры-проектировщики

Менеджеры работают в системе, руководители работают над системой.

Стивен Кови

Вот краткий обзор методики системного мышления (вы уже понимаете, как мне нравится разъяснять простые принципы с разных точек зрения).

1. Сформируйте мышление; пропустите через себя видение. *Поймите его.*
2. Точно определите и опишите цели в бизнесе, работе и жизни. Наметьте общие методы, которые вы будете применять для их достижения. Это ваша «Стратегическая цель».
3. Создайте свой набор «Основных принципов работы», руководств для принятия решений.
4. Выделите конкретные процессы, которые будете совершенствовать: как уже существующие, так и еще не созданные. Будьте готовы отказаться от некоторых процессов. В первую очередь поработайте над самыми проблемными.
5. Разделите системы на компоненты. Опишите каждую в виде пошагового списка или в свободной форме.
6. Повышайте эффективность компонентов системы, стремясь к максимальному упрощению. Меняйте последовательности, добавляйте или удаляйте определенные этапы. Экспериментируйте. Доводите каждую систему до совершенства.
7. Для обеспечения преемственности вносите все аспекты в документ «Методы работы» — неотъемлемую часть процесса совершенствования системы.
8. Применяйте новые «Методы работы» постоянно, анализируйте их и при необходимости вносите изменения. Именно это

потребуется больше всего времени.

Ваша личная аналогия

На первом этапе необходимо *понимание*, иначе вы не сможете сделать последующие шаги. Сил вам придадут внутренние убеждения, а не знания. Чтобы усвоить новое видение, важно создать личную системную аналогию — эффективный шаблон. Она продемонстрирует вам суть подхода, напоминая о характеристиках, присущих всем системам. В повседневной жизни благодаря ей новое видение будет всегда на первом плане. Важно найти аналогию, которую легко визуализировать, выделить в самостоятельную единицу. Нужен замкнутый механизм.

Если вы занимаетесь медициной, прекрасным примером станут физиологические процессы организма. Рассмотрите работу органов, структуру скелета, дыхательную, кровеносную системы и прочее. Если вы продаете автомобили, представьте себе конвейер завода или сам автомобиль с его подсистемами, правила их регулировки и ремонта для обеспечения максимального КПД. Если вы пожарный, вспомните о снаряжении и процессах, которые в любых условиях должны работать эффективно. Для летчика аналогией может стать карта контрольных проверок перед полетом — ярчайший пример анализа механизма на наличие дефектов и обеспечения максимально эффективной работы всех подсистем. Полет — прекрасная аналогия системы: самолет автоматически вносит в направление корректировки, проверяет функционирование подсистем и предупреждает нарушения в их работе.

Аналогия помогает направлять свою энергию на системное управление. Она напоминает, что беспорядочное решение срочных проблем разрушит вас и что вы инженер-проектировщик, который создает эффективные системы и поддерживает их работу, а не пожарный, постоянно выкручивающийся из критических ситуаций. Аналогия окажет вам помощь в начале пути, а позже, закрепившись в вашем подсознании, станет отражением того, во что вы верите и как видите мир. В качестве примера приведу свою аналогию.

Куратор новых услуг

Моя аналогия связана с электричеством, с тем, как оно попадает в дома и на предприятия. Линии электропередачи, *на мой взгляд*, идеально отражают механику системного мышления. Я могу представить себе систему распределения электроэнергии как отдельную единицу, не нарушающую алгоритмов мира. Это мой идеальный пример вездесущей механики линейных систем.

В двадцать восемь лет я устроился на работу в технический отдел одной из энергетических компаний Орегона. Это один из крупнейших кооперативов Администрации сельской электрификации в США, с тысячами километров линий в Центральном и Восточном Орегоне. Компания обслуживает десятки тысяч потребителей, использующих энергию в бытовых, коммерческих и сельскохозяйственных целях. Операторы работают в сложнейших климатических, метеорологических и социально-экономических условиях. За один день монтер может попасть в снежную бурю и оказаться в засушливой пустыне, подняться на гору и сплавиться по реке, поработать в каменных джунглях города и в глухой сельской местности.

Первые три года из семи я был в компании куратором новых услуг (одним из четырех). Я встречался с заказчиками и землевладельцами, которые планировали строить дома. Моя задача заключалась в привлечении новых клиентов: строительная команда подключалась к ближайшей электросети, то есть электросети нашей компании, чтобы провести линию к строительному участку клиента. Обычно расстояние от линии до участка составляло не более 100 м. Я проводил осмотр участка под застройку, определял ближайшую опору линий электропередачи, составлял письменные инструкции и список материалов, необходимых строительной бригаде для подведения электричества к участку по низковольтным воздушным или подземным кабельным линиям.

Мои задачи были почти не связаны с первичной системой распределения электроэнергии. Функционирование огромных гидроэлектростанций, вырабатывающих энергию далеко на севере, на реке Колумбия, было вне моей компетенции. Сфера моей деятельности не имела ничего общего ни с тысячами километров высоковольтных

линий, ни со сложным оборудованием, которое распределяет электроэнергию по всему региону. Моя задача была проста: расширить сеть, проведя электричество новым потребителям. Эти низковольтные подсистемы были незначительными дополнениями к обширной сети распределения электроэнергии — первичной системе моей компании.

Через три года я получил повышение. Круг моих обязанностей сместился от периферии системы к ее центру. Теперь я мог больше влиять на работу первичной системы и потребителей, которых она обслуживала. Я стал инженером-проектировщиком — отвечал за разработку и мониторинг крупных высоковольтных распределительных пунктов и трудился над сложными проектами, влияющими на тысячи потребителей. Еще я наблюдал за работой ключевых сегментов первичной системы, выявляя неисправности и составляя рекомендации по их устранению и модернизации. Компоненты системы изнашиваются, окружающая среда меняется. Моей задачей был мониторинг этих переменных и разработка предложений по внесению корректировок и обновлению оборудования.

Одним словом, моя работа заключалась в анализе системы распределения электроэнергии, ее усовершенствовании и доведении конструктивных улучшений до строительных бригад. Именно тогда я открыл для себя понятие «совершенствование системы». Все наработки я записывал в детальном, но кратком формате, ведь я обязан был предоставлять бригадам монтажников необходимую информацию, чтобы они могли быстро производить работы.

Обратите внимание на то, как аналогия описывает мой переход от выполнения отдельных небольших задач к реализации крупных проектов по внутреннему совершенствованию системы. Не забывайте о наличии четких документально оформленных стандартов.

Формируем новое видение

Мои старая и новая должности имели важное сходство. В том и другом случае, приходя на работу, с начала и до конца дня я полностью сосредоточивался на работе электросети компании. Эта система оставалась обособленной от всего мира. Конечно, у меня были перерывы, я ходил на обед, время от времени делал личные звонки. Но в целом система распределения электричества — сеть из опор и проводов — доминировала в моем сознании, оставаясь самостоятельной единицей, обособленной от других систем моей жизни: воспитания детей, финансов, политики и здоровья. На работе все мое внимание сосредоточивалось на ней, словно ничего другого в мире не существовало. Система оставалась обособленной не только в моем сознании, но и в реальности. Это был независимый механизм, нацеленный на выполнение единственной задачи: поставки электроэнергии множеству людей.

По окончании рабочего дня, вернувшись домой, я переключался, как по щелчку кнопки, на другие системы своей жизни. Тогда я этого еще не осознавал. Едва ли я понимал, что постепенно усваиваю новое видение, которое в дальнейшем ляжет в основу этой книги. Большинство людей на подсознательном уровне склонны к анализу комплексности, выделению отдельных элементов системы. Методика системного мышления превратит эту еле уловимую склонность в решительное, упорядоченное стремление — жизненный путь, на котором вы будете выделять системы, составляющие ваш мир, и работать над ними.

Системное управление

После повышения по службе моя роль изменилась: на смену разработке небольших подсистем для отдельных потребителей пришло совершенствование элементов первичной системы, которая обслуживала тысячи потребителей. Если раньше мой вклад в нее был незначительным, то теперь я управлял крупными сегментами, обеспечивая непрерывную подачу электроэнергии большому количеству людей. Для поддержания устойчивости и эффективности сети я вносил изменения в ее работу.

Заметьте: я не лазил по опорам линий электропередачи и не протягивал провода. Я разрабатывал коррективы, которые делали систему более устойчивой, и курировал процесс их внедрения другими сотрудниками. Существовал строгий регламент: я создавал документ, а квалифицированные монтеры выполняли физическую работу. Это важный момент. Я занимался системным управлением. В то время, сам того не осознавая, я *работал над системой*. После прозрения я уже осознанно использую этот процесс во всех аспектах моей жизни. Сегодня моя тогдашняя роль служит для меня шаблоном визуализации всех систем моей жизни. Как и много лет назад, будучи инженером-проектировщиком в электроэнергетической компании, я анализирую, настраиваю, поддерживаю и совершенствую все процессы жизни, не закликаясь на второстепенных. Ваша собственная аналогия тоже будет напоминать о том, что этого стоит избегать.

Обслуживание и надежность на 99,9%

Электроэнергия вырабатывается энергетической установкой, а затем по линиям электропередачи поставляется конечному потребителю. Это долгая и опасная дорога по многочисленным электростанциям и пересеченной местности. Экстремальные погодные условия и вандализм ставят под угрозу доставку электричества. Но когда я работал в коммунальной службе в отделе анализа статистики, то обнаружил интересный факт: за последние семь лет длительность перебоев в подаче электроэнергии на потребителя в год составляла в среднем 73 минуты. Вот это да! Всего в году 525 600 минут, а значит, любой потребитель электроэнергии может рассчитывать на устойчивую подачу электричества на 99,9%. Знакомо?

Линии электропередачи тянутся на сотни километров в неблагоприятной среде, а само электричество характеризуется переменным высоким напряжением и постоянно стремится «сбежать» из проводов. Как же удастся энергетикам добиваться поразительного уровня надежности? Благодаря тому, что они рассматривают сеть как закрытую механическую систему, которую надо постоянно поддерживать в рабочем состоянии. Нельзя относиться к ней как к совокупности столбов, проводов и оборудования, которые заслуживают внимания только в случае поломки. Сотрудники энергетических компаний начинают с создания и установки функциональной *машины*, а потом системно работают с ней.

В любой жизненной ситуации, чтобы избежать ошибок в системе и гарантировать максимальную эффективность, необходимо регулярно проводить обслуживание: менять автомобильное масло, устраивать собрания сотрудников, поливать цветы, водить жену в ресторан, играть в мяч с детьми, выдавать премию лучшим сотрудникам, постоянно встречаться с клиентами, вести учет, заниматься спортом. Однако для тех, кто погряз в хаосе, невыполнение этих важных и неизбежных обязанностей грозит обратиться катастрофой. Карьера, брак, дружба, техника, игры, дом, здоровье нуждаются в обслуживании. Однако часто люди забывают об этом из-за проблем, лени, а особенно из-за незнания того, как работают системы в реальном механическом мире. Без регулярного обслуживания внешние факторы (да, именно вредные

внешние факторы) будут постепенно сводить на нет эффективность всех процессов. Работу точно настроенных систем необходимо поддерживать на должном уровне.

Особое чувство удовлетворения приносит мне обслуживание системы личной жизни: ее реорганизацией я занимаюсь дома по полчаса в день. Возможно, это самая простая система. Это краткий период, отведенный на строго определенные цели: полчаса на реорганизацию жизни. Это свободное время для наведения порядка: в кабинете, шкафу, гараже или электронной почте. Иногда я провожу его на свежем воздухе, подстригая кусты. Я привожу в порядок собственную жизнь. Это «противоядие» от коварной суматохи, причем как в физической реальности, так и в сознании.

Чтение (желательно книг или журналов, а не информации с экрана компьютера) — еще одна форма обслуживания моих систем. Ежедневно я читаю минимум час, обычно больше. Это своего рода терапия, позволяющая устранить нервозность, вызванную повседневными проблемами. В фильме «Джо против вулкана» у героя Тома Хэнкса обнаружили несуществующую болезнь под названием «облако в голове». Это идеальное описание моего умственного состояния, когда я несколько дней подряд не читаю.

Следить на расстоянии

Мысленная визуализация электрической сети как аналогии всех систем жизни напоминает мне, что нужно быть не рабочим, а инженером-проектировщиком. Применяя такую аналогию в бизнесе или в жизни, вы вскоре обнаружите, что физическую работу выполняют другие, а вы автоматизируете или избавляетесь от ненужных систем. Вы будете создавать новые системы, совершенствовать существующие и руководить людьми, которые выполняют фактическую работу. Конечно, если вы человек искусства или творческая личность, этот план может не сработать. Однако независимо от рода вашей деятельности при применении системного подхода всегда есть пространство для маневров. Такой подход может кардинально изменить вашу жизнь (подробнее о работе и творческих аспектах рассказано в [главе 19](#)).

Вы начнете смотреть на свою жизнь со стороны. Чем больше времени вы будете заниматься осмыслением своей жизни, тем быстрее достигнете поставленных целей — и тем больше времени будете проводить, наблюдая за происходящим со стороны и сверху. Все действительно просто: нужно не попасть в сети работы. Отступите, взгляните на ситуацию со стороны и выделите системы в голове и на бумаге. Затем нужно определить, какие функции они должны выполнять, выявить их недостатки, а также влияние внешних переменных факторов. Далее надо совершенствовать системы, не забывая постоянно записывать все внесенные изменения. И поскольку эти системы-механизмы призваны функционировать без вашего постоянного участия, вы сможете отойти от дел и периодически (а не постоянно) следить за процессом и направлять его. Не успеете оглянуться — и все пойдет как по маслу!

Ко всем своим системам я подхожу с позиции инженера-проектировщика. Они предназначены для поддержания физической формы, общения с дальними родственниками, инвестирования, обслуживания компьютеров и даже восхождения в горы. Как только я обрел новое видение, я постоянно проводил аналогию с электроснабжением и убеждал себя, что должен быть инженером-проектировщиком. Но сейчас я уже не так часто думаю об этой аналогии, потому что усвоил системный образ мышления. В каждой жизненной ситуации я остаюсь инженером-проектировщиком.

Какова ваша аналогия? Может, это автомобиль, человеческое тело, самолет или корабль? Выберите для себя идеальную аналогию и применяйте ее в любой ситуации. Это возможно, поскольку все системы работают одинаково. Это не теория. Это механическая реальность.

Туалетная бумага

Этот пример граничит с абсурдом, но доказывает сразу два положения. Во-первых, восприятие системы у всех разное; во-вторых, оно прочно укореняется, как только становится понятной логика. В качестве примера системного мышления, рискуя неудачно состричь, возьмем за конечный результат оторванный кусок туалетной бумаги. Это необходимая вещь. Возможно, это единственная материальная вещь, которой каждый из нас пользуется ежедневно на протяжении всей своей сознательной жизни. Туалетная бумага — идеальный пример вездесущей системы.

Процесс закрепления туалетной бумаги на держателе представляет собой систему, которая развивается линейно, пока цель не достигнута. Шаг 1: подойдите к туалетному шкафчику. Шаг 2: откройте дверцу шкафа. Шаг 3: возьмите оттуда рулон туалетной бумаги. Шаг 4: снимите с рулона упаковку. Шаг 5: подойдите к держателю туалетной бумаги и т. д.

Спросите себя: как в данный момент в вашем доме или квартире размещен рулон туалетной бумаги на держателе — свободный конец спадает с верхней части рулона и его можно легко взять? Или он висит ближе к стене, так что вам неудобно добираться до него, чтобы оторвать кусок бумаги? Обычно бумага, спадающая с верхней части рулона, гораздо удобнее. Это оптимальный способ ее размещения на держателе. Смеха ради, исследуя человеческое поведение, я много лет вел своего рода статистику. Не считая гостиниц и мотелей, где профессиональным уборщикам говорят, как нужно вешать туалетную бумагу, соотношение этих способов размещения рулонов — 50 на 50, с небольшим перевесом первого. Значит, большинство людей не задумываются о том, как поместить рулон туалетной бумаги в держатель. (Или, что невероятно, одни люди целенаправленно вставляют рулон в держатель первым способом, а другие — вторым.)

При спадающем свободном конце бумаги с верхней части рулона взять бумагу гораздо проще. Почему же все не вставляют рулон в держатель таким способом каждый раз? Неужели один из этих методов сложнее? Вовсе нет. Для принятия решения требуется проанализировать ситуацию лишь один раз — нужно всего несколько секунд для разработки постоянной методики. Но большинство из нас не тратит время на обдумывание базовых процессов, даже таких простых. Да, глупый пример, но попробуйте забыть об этом и рассмотрите его как некий общий урок. Представьте, что, думая о процессе размещения рулона, вы отстраняетесь и смотрите на процесс со стороны. Вы управляете им, чтобы каждый раз при вытягивании туалетной бумаги достигать лучшего результата.

Этот пример преподносит нам еще один урок. Вы можете целенаправленно размещать рулон определенным способом, а можете, наоборот, осознанно решить не вставлять его в держатель тем или иным образом. Каким бы ни был ваш выбор, уверен, что впредь, помещая туалетную бумагу в держатель, вы будете думать об этой системе. Этот пример показывает, что в вашей голове не так много глубоко укоренившихся системных методик.

Добро пожаловать в мой мир. Во время написания этой книги я спросил руководство компании о том, как они размещают туалетную бумагу в держателе дома. Хором мне ответили: «Да ясно же! Чтобы бумага спадала сверху». При выполнении даже обыденных задач сотрудники Centratel интуитивно смотрят на все ситуации со стороны и сверху. Обучаясь и работая, они применяли логику системной методики, и эти принципы прочно укоренились в их сознании. Вам, как и сотрудникам Centratel, системное мышление поможет всегда замечать даже самые простые способы оптимизации процессов.

Есть ли исключения? Малышам и котам нравится тянуть туалетную бумагу, и на полу в туалете оказывается гора мусора. Нужны корректировки системы? Загрузите рулон в держатель так, чтобы бумага доставалась из нижней части рулона! (Сложно сказать об этом деликатно, но что уж там: использование туалета — мощнейший пример системного мышления. Бьюсь об заклад: это верно для всех. Несколько раз в день мы ходим в уборную, и то, что там происходит, задействует несколько важнейших систем: систему человеческого тела; систему подачи воды; канализационную систему. Это крайне важные системы, которые мы, к сожалению, недооцениваем... Теперь опыт использования этой системы станет отправной точкой для выработки системного мышления.)

ГЛАВА 10

«Стратегическая цель» и «Основные принципы работы»

Я не хочу, чтобы меня создавала окружающая среда. Я хочу сам создавать эту среду.

«Отступники» [\[28\]](#).

Мое мини-прозрение произошло, потому что я находился под психологическим и физическим давлением. До того ночного открытия мой подход к жизни напоминал цепкого бульдога, которому плевать на всё, который идет напролом и считает себя чертовски умным. Это была ядовитая смесь высокомерия и невежества — возможно, самое ужасное сочетание отрицательных человеческих качеств. Хаос постепенно дошел до точки кипения и грозил полным провалом. Но именно эта ситуация способствовала прозрению. Я отбросил бульдожью хватку, занял позицию стороннего наблюдателя и обрел новую уверенность. Я уже точно знал, что нужно делать.

Банально, но факт: чтобы покончить с хаосом в работе, нужно расписать составляющие процесса на листе бумаги. Для начала составьте «Стратегическую цель». На написание чернового варианта уйдет несколько часов, и в течение пары дней еще несколько часов — на окончательное оформление документа. Это разовая задача. Впоследствии, по мере изменений в окружающей среде и формирования новых взглядов и убеждений, в документ можно вносить корректировки. Он должен занимать не более страницы печатного текста.

Затем вы возьметесь за «Основные принципы работы», содержание которых будет шаг за шагом определяться и улучшаться на протяжении нескольких недель. Процесс не займет много времени. Этот документ будет оставаться относительно неизменным многие годы.

Далее вы начнете разрабатывать свой набор «Методов работы». Метод работы сам по себе — архетипическая система. Каждый продукт процесса совершенствования системы — точное руководство

для выполнения задачи, которую он описывает (об этом документе я подробнее расскажу в следующей главе).

В перспективе вы и ваши сотрудники будете тратить 99% рабочего времени на создание новых методов работы и улучшение существующих. Будьте терпеливы и доверьтесь мне: *для начала разработайте «Стратегическую цель» и «Основные принципы»!* Именно они станут основой ваших «Методов».

Все три документа будут для вас на первом плане в процессе работы. Не забывайте об этом и поверьте: если вы вложите силы и время в эти документы, время и финансовая независимость вернутся к вам в стократном размере. Я не преувеличиваю, и на самом деле я очень консервативен.

Создание «Стратегической цели»

Когда я впервые взглянул на свой бизнес со стороны, то осознал, что у Centratel нет ни целей, ни плана. Как добиться целей, которых нет?

Когда двадцать семь лет назад я выкупил разоряющуюся телефонную справочную службу Girl Friday, передо мной стояла цель сделать ее лучшей в отрасли. Эта задача быстро забылась, поскольку мы с коллегами только и занимались тем, что решали насущные проблемы. В течение пятнадцати лет мы плыли против течения. Но на шестнадцатый год, когда мы начали осваивать процесс систематизации и отметили моментальное повышение качества работы, моя мечта стать лучшей телефонной службой США вновь заняла центральное место. Нам больше не приходилось выживать. Мы имели все шансы оказаться лучшими из двухсот конкурентов в нашей отрасли. Это и стало нашей первой конкретной целью.

Я основательно взялся за работу и представил все наши цели и принципы в одностраничном документе, который получил название «Стратегическая цель». Это первый и главный из трех документов. В нем определяется направление деятельности и исключается возможность отклонений от курса. Именно «Стратегическая цель» гарантирует, что вы не будете бесполезно тратить время и силы на те сферы, которые не отвечают общим целям вашего бизнеса.

Содержание двух других документов вытекает из этого. Для

Centratel главной задачей, указанной в «Стратегической цели», стало достижение максимальной эффективности. Причем об этом говорится уже в первой строке и в настоящем времени: «Наша компания — лучшая телефонная справочная служба в США» (в приложении есть текст «Стратегической цели» Centratel). Все решения соответствуют установке «Стратегической цели». Вся энергия направлена на достижение главного. «Стратегическая цель» — не невнятная формулировка неоправданных надежд. Этот документ разработан не для успокоения совести совета директоров или хвастовства перед акционерами и сотрудниками. Это конкретный план, в котором мы рассматриваем реальность с механической точки зрения. Здесь не место пустым домыслам. В документ входит краткое изложение сути деятельности компании, направления развития и способы достижения поставленных целей.

У большинства владельцев бизнеса есть лишь поверхностное представление о том, что такое успех, и они только в общих чертах понимают, что нужно делать для его достижения. Но поскольку они постоянно пытаются решить насущные проблемы, у них нет времени для четкого определения этих целей или разработки стратегии. *Они даже не пытаются навести порядок простыми механическими действиями.* Если вы сможете собрать волю в кулак и разработать «Стратегическую цель», этот документ придаст вам сил. Вы моментально окажетесь в новой для себя элитной категории: станете одним из сотни владельцев малого бизнеса, у которых есть документ, описывающий содержание и цель деятельности компании. У вас будет свое направление! И когда у вас появится четкое описание того, кто вы на самом деле, к чему стремитесь и какие методы используете, вы удивитесь, что ваш материальный мир начнет соответствовать этому описанию. Когда вы усвоите все мысли из этой книги и начнете двигаться вперед (первым шагом, безусловно, станет создание «Стратегической цели»), то поймете, что вам хватит сил, чтобы выбраться из этой черной дыры.

Создание «Основных принципов работы»

Закончив первый вариант «Стратегической цели», я приступил к созданию второго важного документа — «Основных принципов работы». Он также стал набором основополагающих принципов для принятия решений. В конечном варианте он включал тридцать отдельных пунктов, поэтому мы назвали его «Тридцать принципов». У вас число принципов может быть иным.

Учтите, что документ «Тридцать принципов работы Centratel» по сути представляет собой метод работы. Это не *линейный* метод работы, а набор разных, непоследовательных компонентов, каждый из которых нужно рассматривать как возможный вариант при поиске решения. «Основные принципы» проверены временем, рациональны и просты для усвоения и запоминания. Их нельзя назвать сиюминутными: они, как невидимый дирижер, управляют событиями каждого дня. Изменения внешних обстоятельств затрагивают их только частично. Со временем они будут совершенствоваться, но в целом останутся неизменными. Это и подтверждает их правильность.

Подумайте о своих «Принципах работы» как о *руководстве для принятия решений* в вашем бизнесе. Они пригодятся и в личной жизни. Вы заметите, что ваши личные принципы будут похожи на те, что вы применяете в работе, поскольку они отражают ваш характер и способ достижения результатов. Независимо от вашей роли принципы остаются неизменными.

В качестве примера рассмотрим принцип Centratel № 8: «Всего несколько услуг на высочайшем уровне». Десять лет назад благодаря этому принципу мы прекратили продавать сотовые телефоны. Поскольку мы как посредники зависели от качества обслуживания клиентов компанией сотовой связи, такое решение гарантировало высочайшее качество *всех* наших продуктов. Кроме того, это упростило работу. Не запиши мы этот принцип на бумагу и не следуем ему, мы бы до сих пор продавали сотовые телефоны в ущерб общей производительности.

Еще один пример — принцип № 30: «Мы стремимся к серьезной и спокойной, но в то же время доброжелательной, легкой и дружелюбной атмосфере». Этот принцип оформлен документально и

неукоснительно соблюдается. Открытая планировка офиса, множество декоративных растений, свет, порядок и спокойствие превращают Centratel в комфортное для работы место.

«Основные принципы работы», как и элементы «Стратегической цели», удерживают нас в русле выбранного направления, независимо от вспышек импульсивности или склонности к бездействию. Мы четко следуем своим принципам. «Стратегическая цель» помогает сосредоточиться, а «Основные принципы» направляют процесс принятия решений. Перечитайте предыдущее предложение. Это очень важно. Не ждите, что вы напишете все «Основные принципы работы» сразу. Из-за постоянных перерывов создание четкого списка, подбор нужных слов и проверка заняли у меня больше месяца. Лучше начать с нескольких принципов, мысленно уже сформулированных. Затем постоянно записывайте те, которые неожиданно вспоминаются в течение дня. Когда будете сводить всё в один список, обязательно обратитесь за советом к сотрудникам. («Тридцать принципов» Centratel приведены в разделе приложений; можете со спокойной душой позаимствовать их.)

Почему мы не можем найти сотрудников?

Это величайшая проблема нашей компании: несмотря на прекрасную зарплату и другие преимущества, как бы мы ни рекламировали наши вакансии, у нас немного соискателей на должности. Сейчас нам тяжело найти квалифицированных профессионалов, но, к счастью, нет и другой проблемы — текучести кадров. И это вполне понятно. Если копнуть глубже, очевидно, почему мало кто стремится поступить к нам на работу и чем объясняется стабильность. Все дело в нашей политике анализа на употребление наркотиков, о чем говорится в Правилах внутреннего распорядка компании.

Перед введением такой практики у нас было множество соискателей, но многие уходили, проработав недолго. Наркоманы ненадежны, они приходят и уходят, и необходимая для обработки звонков компетенция, которая приходит с многолетним опытом и при полной сосредоточенности, никогда не сформируется. Люди приходят и уходят, физически и морально. По нашим наблюдениям, немногие соискатели работы в сфере услуг не употребляют наркотики. Эти выводы неприятны и кажутся невероятными, но такова статистика.

Многие владельцы бизнеса прекрасно понимают ситуацию и не требуют от своих сотрудников прохождения теста на наркотики. Те же, кто все-таки проводят такие тесты, знают, что это довольно рискованно. Один местный ресторан вынужден был закрыться после спонтанной проверки на наркотики. Им пришлось уволить девять из двенадцати сотрудников. А вот еще один пример: новый гипермаркет набирал двадцать сотрудников в транспортный отдел. Шестнадцать из двадцати испытуемых не прошли тест на

употребление наркотиков.

Было ли решение о проведении тестов в Centratel принято с позиции стороннего наблюдателя? Несомненно. Для достижения нашей стратегической цели мы взглянули на свой бизнес со стороны и сверху и поняли, что достижение этой цели без надежных, трезво мыслящих сотрудников невозможно. Мы решили, что лучше найти постоянных сотрудников, которые не употребляют наркотики и показывают прекрасные результаты. На самом деле у нас не было другого выхода. Разумеется, введение проверки на употребление наркотиков должно проходить осторожно и на основании продуманной и четко сформулированной в письменном виде стратегии.

Ваши «Методы работы»

Держись за руль и не своди глаз с дороги...

Roadhouse Blues [\[29\]](#).

Качество функционирования документально не оформленной системы зависит от времени суток, погоды или настроения человека, который занимается тем или иным процессом. Путь к спасению — превращение систем в подобие механических устройств. Это довольно скучное занятие, и нужно все задокументировать. Мы в Centratel анализируем каждый процесс системы и описываем его в отдельном документе. Затем мы находим причины недостаточной эффективности, разрабатываем меры их предотвращения и только потом создаем прототип метода работы. После этого мы тестируем метод в реальных условиях, приводя его к конечному виду: точное описание методики выполнения процесса. Новый метод работы готов, и сотрудники Centratel теперь могут четко следовать инструкции. (Но будут ли? Да, и тому есть несколько причин, но об этом позже.)

Я хочу еще раз повторить то, что уже сказал. Мы сейчас имеем дело с переходом на глубинный уровень: разрабатываем способ борьбы с *причиной* неэффективности. Мы не просто устраняем неэффективность. «Метод работы» превращает систему в реальность — теперь ее можно увидеть, понять, усовершенствовать и применить, причем каждый раз в заданном порядке.

В чем разница между крупным успешным бизнесом и небольшой компанией, которая еле сводит концы с концами? В документации. Разработка четких инструкций и регулярное их выполнение не станут возможными благодаря телепатии, разговору или совещанию. Система должна стать железным правилом для идеальной работы в будущем. Значит, все инструкции нужно четко прописывать на бумажном или электронном носителе, а затем обеспечивать их выполнение.

Вы как глава компании должны считать своим моральным долгом (а не очередным способом эффективного управления) создание «Методов

работы» для всех сотрудников. Лично я периодически напоминаю подчиненным, что предоставление всего необходимого для их работы — мой моральный долг. Ожидать, что сотрудник прочтет мысли руководителя, — не просто абсурдно, а нечестно. И я говорю об этом подчиненным.

«Методы работы»

В Centratel проблема неэффективности возникала снова и снова, уничтожая чистую прибыль и почти убивая меня физически. Естественной причиной были документально не оформленные и потому хаотичные рабочие системы. Но теперь «Методы работы» предотвращают неурядицы, превращая процессы в предсказуемые механизмы. У нас примерно триста таких механизмов. В зависимости от задачи они могут представлять собой простейшее описание действий из двух коротких предложений либо текст на двадцать страниц.

В целом мы разделяем всю систему на небольшие замкнутые *единицы комплекса*, а затем выделяем каждую подсистему в отдельный блок в хронологической последовательности (сначала одно; потом другое; затем третье... и т. д.). Мы применяем множество нелинейных методов, которые проще объяснить в форме повествования или маркированного списка. После документирования инструкций мы анализируем механический процесс и разрабатываем упрощенный вариант метода с возможностью внесения правок.

Это очень важно: *мы сознательно исключаем человеческий фактор из метода работы, чтобы посмотреть на него со стороны и сверху* при анализе готового документа. Любой сотрудник может понять принцип системы благодаря этому документу и затем обоснованно внести свои правки.

Мы совершенствуем «Методы работы» и только потом начинаем их использовать. Каждый сотрудник четко следует написанному. Со временем мы доводим методы до идеала, поскольку они используются в работе. Этот документ — как живой организм, и мы непрерывно стараемся его улучшить. Так мы доводим каждую систему до совершенства.

Часто наши «Методы работы» представлены на бумажном носителе, но бóльшая часть документов хранится в электронном виде на специальном накопителе главного сервера. (В нашей компании используется множество локальных накопителей: «Обслуживание клиентов», «Бухгалтерия», «Работа с персоналом» и многие другие.)

Вилами по воде

Помните, что метод работы *должен* быть представлен в письменном виде. Инструкции, которые не зафиксированы на бумаге, вилами по воде писаны. Например, вы не можете заявить, что окончили университет, пока у вас на руках нет диплома. Нет диплома — нет образования. Никаких исключений. Вы либо выпускник университета, либо нет. Методы работы нужно воспринимать так же: если они не записаны на бумаге, их нет.

Четыре ключевых момента при создании «Методов работы»

Первый ключевой момент: необходимо создать в компании такую атмосферу, чтобы у сотрудников были стимул и шанс получить повышение и стать менеджерами. Менеджеры, в свою очередь, хотят занять место своих руководителей. Принцип «снизу вверх» — ключ к максимальной эффективности и личной заинтересованности сотрудников. И да, он противоречит традиционному корпоративному мышлению по принципу «сверху вниз».

Второй ключевой момент в разработке и применении методов — постоянный поиск лучших решений для возникающих проблем. Мы в Centratel вместе определяем, что сработает лучше в большинстве случаев, фиксируем метод и затем четко следуем ему. Неважно, кто именно применяет алгоритм. Мы уверены, что всегда будет выбрано лучшее решение и, соответственно, почти всегда мы получим лучший результат.

Это игра в числа, и противник здесь — случайность. Для создания первичной системы неизменно высокого качества все внутренние подсистемы должны как можно чаще работать идеально. Но смогут ли «Методы работы» гарантировать идеальный результат в любой ситуации? Конечно, нет, но в *большинстве* случаев он будет идеальным, а этого уже достаточно для того, чтобы первичная система работала эффективно.

Третий ключевой момент в том, что документирование методов не ограничивается только очевидными проблемными сферами. Оно должно применяться ко всем внутренним системам. Документирование на первый взгляд безупречной системы зачастую помогает выявить ее мелкие недостатки. На создание «Методов работы» для каждой системы уйдет какое-то время, но эффективность благодаря этому вырастет во много раз. Если подсистема уже эффективна на 90%, этот показатель может повыситься до 98%. Что может быть лучше для первичной системы, чем вложение времени в постепенное совершенствование всех подсистем?

Четвертый ключевой момент — создание набора «Методов работы», который смог бы применить любой человек: даже если он не трудится в вашей компании, он сможет выполнить все задачи. Подробнее об этом поговорим позже.

Сейчас в Centratel практически все работает идеально, а то, что выходит из-под контроля, можно мгновенно исправить. Поскольку срочных проблем становится все меньше и все больше процессов автоматизируется и делегируется, появляется дополнительное свободное время. Вот почему наши менеджеры редко работают больше сорока часов в неделю, а моя рабочая неделя как владельца и директора компании никогда не превышает двух часов.

Наш первый «Метод работы»

Сразу после моего ночного прозрения мы создали «Метод работы с платежами», который давал руководству точные указания по обработке десятков платежей, поступавших от клиентов по почте ежедневно. Это не только ведение фактического счета в банке, но и получение всех входящих чеков, зачисление средств на счета клиентов при помощи специальной программы по дебиторским счетам и перекрестная проверка итоговых сумм. Много лет назад, когда мы разрабатывали этот первый метод, только три сотрудника, включая меня, имели право зачислять платежи на счета. Этим занимался тот из нас, кто был свободен. Не существовало никаких письменно оформленных инструкций.

Мы решили начать именно с платежей, потому что эта система

находилась в критическом состоянии и дала серьезную трещину. Она казалась самой ненадежной. Поскольку у нас не было никаких письменно оформленных алгоритмов действий и каждый выполнял работу по-своему, часто допускались ошибки, и редко они были в пользу нашей компании (или денег недосчитывался клиент). Иногда мы зачисляли оплату не на тот счет, нередко суммы оказывались неверными. Как-то раз одна из наших менеджеров просто потеряла чек на 3000 долларов, а спустя несколько недель случайно нашла его под сиденьем своей машины. Конечно, каждый потерянный доллар вычитался из прибыли. Как указано в принципе № 10: «Деньги, которые мы экономим или тратим, — не бумажки из “Монополии”!»

Из-за этих ошибок процесс отнимал много времени. Именно *время* было нашей главной потерей. Поэтому мы вдвоем взялись за решение проблемы. Разработка первого метода после досконального обсуждения с менеджерами заняла у меня четыре часа. Затем для его усовершенствования мне понадобилось еще три часа в течение нескольких дней. Первый метод состоял из 53 последовательных этапов. Вот как он выглядел:

Этап 1. Положите стопку конвертов на стол перед собой и откройте сразу все. (Пока не доставайте содержимое.) Оставьте их в стопке.

Этап 2. Запустите программу по дебиторским счетам, откройте раздел по платежам.

Этапы 3–53. Описание последующих шагов процедуры («Положите распечатку платежки в файл с ежедневным отчетом, в картотеку по дебиторским счетам в кабинете CFO^[30]»).

Мы решили, что, если кто-то из нас найдет вариант усовершенствования метода, мы сразу же сделаем все возможное. Если мы будем уверены в том, что изменение приведет к улучшению процесса, мы должны незамедлительно быстро внедрить новую версию. Внимание: *документально оформленный метод неизменен, пока мы сами не внесем корректировки, при условии, что они усовершенствуют метод.* (Необходимость этого «моментального изменения» в точности соответствует нашему принципу работы № 14.)

Итак, мы запустили «Метод работы с платежами». И с этого момента уже не важно, кто выполнял эту работу: процесс каждый раз

протекал одинаково. Со временем мы его усовершенствовали, и каждый раз эффективность повышалась. Мы разработали принцип двойной проверки, чтобы быть на 100% уверенными в правильности проведения оплаты, а также добавили несколько этапов для обеспечения поступления платежа в банк.

Поскольку метод был простым и пошаговым, понятным любому, каждый сотрудник теперь мог работать с платежами. Я больше не занимался этим. Сейчас я часто вспоминаю момент, когда вручал кому-то новый, только что созданный «Метод работы». Я помню свое радостное удивление: *«Неужели получилось?»* Помню, как осознал, что благодаря простоте «Метода работы» мне не нужно тратить время на обучение сотрудников. Я буквально передавал его в другие руки и уходил! Это был переломный момент, и я никогда не забуду, что тогда понял необходимость документального оформления всех систем компании. Разработка первого метода сократила мое личное рабочее время минимум на два часа в неделю. И с тех пор прошло двенадцать лет. Простой расчет показывает: так я сэкономил больше семи месяцев при полной сорокачасовой рабочей неделе. Представляете?!

Этот первый рабочий метод был своего рода крошечным произведением искусства, хотя мы и продолжали оттачивать его. Когда мы начали пользоваться им, то обнаружили только одну небольшую и легко поправимую ошибку. Конечно, ее исправление означало еще одну доработку. На сегодняшний день «Метод работы с платежами» сводится всего к 23 пунктам, что связано с усовершенствованием программного обеспечения и тем, что мои сотрудники научились упрощать, оптимизировать и экономить. Мы по-прежнему работаем в соответствии с ним; недавно добавили сканер чеков, выданных банком. Это позволяет Терезе, менеджеру по счетам дебиторов, проводить платежи, не выходя из офиса. Сократилось количество пунктов в методе, появилось больше свободного времени, а зачислять платежи теперь гораздо безопаснее. Как говорил Уильям Оккам, простота — лучшее доказательство того, что решение верное.

Хотя мы запустили этот метод очень давно, я помню как сейчас: было приятно осознавать, что процесс обработки платежей наконец протекает стабильно и эффективно. И меня это по-прежнему радует. «Метод работы» как обязательный элемент совершенствования всей

системы — не теория и не бесполезная чепуха. Это технический инструмент, который всегда *помогает* в реальном бизнесе. Вспоминается название рассказа Рэймонда Карвера «Маленькая радость». Так я и назвал бы «Метод работы». Это маленькая радость. Главная его цель — превратить ваш бизнес и вашу жизнь в набор маленьких радостей.

Сталь и бетон

Согласно системному подходу, работа должна осуществляться точно в соответствии с описанным «Методом»: алгоритм действий нужно выполнять четко. Сотрудникам и даже аутсорсерам эта чрезмерная систематизация может поначалу показаться неприятной. Однако преимущества в итоге перевешивают. Если сотрудник предложит изменить метод и в этом его поддержат коллеги и непосредственный руководитель, корректировка будет выполнена незамедлительно.

Стадия разработки

Каким был наш следующий метод? Мы проанализировали работу по приему входящих звонков операторами. Наши операторы применяют этот метод *ежедневно* с момента его внедрения более десяти лет назад. Строгое следование ему позволяет наслаждаться рабочим процессом. Например, если возникает ошибка в доставке сообщения, сотрудник компании не несет ответственности до тех пор, пока руководствуется всеми правилами. Подавляющее большинство проблем при передаче сообщений — следствие ошибки системы, но не компании.

Поскольку наши сотрудники всегда действуют по правилам, большинство ошибок возникает по вине клиентов, которые не проинформировали нас об изменениях, сделавших наш метод недействительным. В этом случае ошибка была в производственной системе, а не в действиях сотрудника. Выход — немедленное обновление метода отправки сообщений, а не наказание работника. Чем реже мы ищем виноватых, тем благоприятнее обстановка в коллективе.

Мы ускорили темп. Через месяц после создания «Метода работы с платежами» и «Метода обработки звонка оператором» мы стали работать над другими системами, анализируя и оптимизируя их: штатное расписание, модернизацию ассортимента и оплату счетов.

Нам удалось разработать алгоритм ежемесячного выставления счета клиенту, что обеспечивало регулярное выполнение различных служебных задач и создание более эффективных торговых презентаций.

По результатам анализа мы предположили, что для некоторых документально не описанных процессов создание «Метода работы» не было необходимостью: мы бы напрасно потратили время! Отказ от подсистемы хранения всех контактов клиента на бумажных носителях — прекрасный пример очистки первичной системы. Тщательно изучив ее работу, мы обнаружили: мы бережно хранили все распечатки за много лет, но ни один из сотрудников не обратился к этим документам в поисках нужной информации! Время от времени такие устаревшие системы давали о себе знать, но мы всегда встречали их с торжествующей усмешкой. При реорганизации работы Centratel не было ничего приятнее, чем обнаруживать бесполезные процессы и избавляться от них.

Для других менее эффективных задач мы разработали новые алгоритмы. Окончательные варианты были совсем не похожи на первоначальные. Попытки усовершенствовать каждую систему привели нас к неожиданным отказам от одних систем и заменам их другими. Мы все больше увлекались процессом очистки, и он превратился в одержимость (в хорошем смысле). Centratel существенно повысила свою эффективность. Наше внимание переключилось с решения насущных проблем на совершенствование и документирование систем. Примечательно, что методы, которые мы создавали или корректировали, редко были взаимосвязаны. Как и проблемы, с которыми мы боролись. Однако мы смогли определить приоритеты: для начала привели в порядок самые важные системы.

Благодаря разработке и внедрению новых алгоритмов я делегировал все больше обязанностей, которые раньше выполнял только сам. Я вручал «Метод работы» нужному сотруднику и уходил. Постепенно у меня стало появляться дополнительное время, чтобы заниматься проблемными сферами. Похожая ситуация сложилась у моих менеджеров, которые передавали поручения дальше по цепочке. Благодаря этому число проблем и жалоб снизилось. Все это делалось не только для экономии времени. Мы автоматизировали процессы,

поскольку выполнение работы машиной — конечный этап делегирования.

Хотя мы смогли осилить эту неподъемную ношу — документирование всех разработанных нами алгоритмов — еще много лет назад, мы по-прежнему применяем методику совершенствования системы. Бóльшую часть времени мы тратим на программирование механизмов, чтобы они давали необходимые результаты. И мы не зацикливаемся на борьбе с низкими показателями, поскольку их почти нет.

Проверка временем

Целесообразность «Стратегической цели» и «Основных принципов работы» проверяется временем. Если вы используете их и они незначительно видоизменяются в течение нескольких месяцев или лет, они целесообразны. А «Методы работы» должны постоянно изменяться, и их развитие будет подтверждением того, что *они* работают.

Просто записывайте

Обратите внимание, что в самом начале создания документации, когда дел неуправляемо, можно что-то упустить. Не только потому, что все это в новинку, но и потому, что пока сильна предрасположенность к тушению пожаров и борьбе с ветряными мельницами. Это неизбежно. Сначала вам покажется, что свободного времени для освоения «Методов работы» у вас нет. Но это в корне неверно: если вы считаете, что методами можно заняться на досуге, они отступят на второй план, пока не грянет кризис. Процедура документирования должна занять первое место в списке ваших дел, иначе процесс так и не начнется или пойдет под откос через неделю или около того. Вы потерпите крах. Пусть создание методов станет вашим главным делом. Забудьте о поиске свободного времени для этого. *Свободного времени в принципе не существует.*

Может потребоваться час или два в день, чтобы закончить старые и ввести новые методы, но займитесь этим. Экономия времени начнется сразу после внедрения первых «Методов работы», и у вас появится повод погрузиться в процесс еще глубже. Вскоре вам захочется уделять больше времени документированию рабочего процесса, а решение срочных проблем, раньше вызывавшее у вас нездоровое

удовлетворение, станет восприниматься как патология. Рано или поздно старые проблемы дадут о себе знать, но вы постепенно избавитесь от них навсегда.

Помните: безошибочный показатель простоты таков: любой случайный человек с улицы может выполнить работу по вашему алгоритму. Конечно, эта простота имеет особенности. Например, разработка метода проектирования электротехнических систем не годится для человека с улицы, а для первого встречного инженера-электрика будет целесообразной. Я уже упоминал об этом, но отмечу еще раз: благодаря «Методам работы» вы сэкономите огромное количество времени, обучая людей. Сотрудник, не знающий подводных камней определенной задачи, изучит метод, а затем выполнит работу самостоятельно. Больше не будет бесполезной траты времени и сил, которая возникает при постепенном обучении.

Новичок, впервые применяющий какой-то метод, — потрясающий источник новой информации, необходимой для совершенствования методов. Он смотрит на все процессы свежим взглядом, в отличие от сотрудника, который упускает главное из-за внимания к мелочам. Пусть новый сотрудник выполнит работу в соответствии с предоставленным алгоритмом. Потом поинтересуйтесь, что можно улучшить, чтобы метод мог использоваться неподготовленными людьми. И, конечно, вы и ваша команда используете сэкономленное время на совершенствование систем. Это принцип возрастающей эффективности. Есть и другой значительный плюс: с уже готовыми «Методами работы» повысится квалификация. Ваши сотрудники поймут это и поднимут планку для себя и компании. Они будут ощущать гордость и энтузиазм, зная, что эта работа — одна на миллион.

Механизм для реализации задачи

Для обмена информацией в нашей компании используется программа Microsoft Outlook, в которой предусмотрены календарь, списки задач и контактных данных. Для руководства Centratel основное преимущество этого программного обеспечения — возможность постановки задач. С помощью мгновенного уведомления руководитель может поручить задание штатному сотруднику, включив точные инструкции, а также конечную дату выполнения. Задача не исключается из списка дел руководителя, пока она не выполнена. Outlook также запрашивает актуальные обновления. Конечно, есть и другие программы с такими же функциями. Независимо от принципа работы суть их в том, чтобы оставить невыполненное задание на первом плане и чтобы один и тот же человек и поручал задание, и утверждал его выполнение. Главное здесь — полный цикл работы.

Разработка методов

Я был вынужден выполнить бóльшую часть работы по документированию самостоятельно. Мне потребовались месяцы, чтобы понять, что это не обязательно. Так что будьте осторожны и не наступите на те же грабли. Все в этом мире можно представить как систему. Есть и система контроля над созданием методов другими сотрудниками: «Метод разработки методов». Он задает тон и определяет формат работы сотрудников, которые создают «Методы»! Разработав такой документ, вы начнете обучать своих сотрудников четко применять его (информация о практике Centratel дана в разделе приложений).

Каждый раз, когда при общении с группой я произношу «Метод разработки методов», в ответ слышится смех. Такая реакция вызвана не тем, что фраза звучит глупо, а тем, что это абсолютно логично и в общих чертах отражает суть создания автономного механизма. Обучение высшего руководства — не что иное, как «Метод разработки методов». И речь именно об *обучении*. Откажитесь от бесконечных групповых занятий. Возьмите на себя роль учителя. Ваши менеджеры станут учениками (им стоит изучить эту книгу). Тест на понимание

работы системных принципов доступен по ссылке: www.workthesystem.com/quiz^[31].

Занимаясь «Методами работы», ваши сотрудники вникнут в суть системного подхода. Они увидят его красоту в первозданном виде — «снизу вверх». Постоянно проверяйте алгоритмы, которые они создают. Ведь вы хотите быть в курсе происходящего, и ваш вклад наверняка будет полезен. Задача руководителя — отследить, что у сотрудников есть четкие инструкции для выполнения работы. А задача сотрудника — точно следовать инструкциям, активно внося свои предложения по их усовершенствованию.

Будут ли сотрудники строго соблюдать «Методы работы»?

Здесь я непреклонен: реализовать алгоритм *именно так*, как он написан, — главная обязанность руководителя. Других вариантов нет. Все должно быть выполнено точно. Подчиняются ли мои сотрудники? Да, по четырем причинам; некоторые из них я упоминал выше. Во-первых, обыкновенная логика. Поскольку методика действует, они будут ее соблюдать. Во-вторых, они участвуют в процессе создания и утверждения практически всех методов. Это *их* методы. (Сотрудники Centratel разрабатывают 98% методов и контролируют оставшиеся 2%, которые создаю я.) В-третьих, если у сотрудника появится идея по совершенствованию метода, мы тут же внесем изменения, без бюрократических проволочек. Все выполняют задачи согласно алгоритму от начала и до конца, и никто еще не жаловался на трудности. В-четвертых, сотрудники понимают, что, если в процессе использования метода что-то идет не так, это не их вина. Дело в самом методе.

Жесткость и гибкость: два в одном

Третий пункт стоит упомянуть еще раз. Требуйте, чтобы ваши сотрудники строго следовали всем инструкциям, но помните: если что-то можно улучшить, то это следует сделать сразу. Метод подобен скале — основателен и неприступен до тех пор, пока руководство не решит его изменить. На специальном заседании в Centratel мы можем принять решение о преобразовании метода в любое время, в любом месте, *прямо сейчас*. В одно мгновение мы вносим корректировки и затем отправляем исправленный вариант всем, кого касаются эти изменения. Весь процесс совершенствования, включая исправление документации, может занять буквально пять минут. Громоздкая бюрократия — ваш враг. Она, как вирус, поражает большинство организаций.

Идеальный пример бюрократического бездействия — правительство: могущественная некоммерческая организация, задача которой заключается в трате денег одних людей на других. «Благодаря» правительству документирование заработало дурную славу. Если и существует обобщенный образ бюрократии, то за это нужно благодарить переизбыток общественных организаций, которые окружают нас. Добавлю от себя: *правительство — система*, которая наживается на эффективных системах бизнеса и культуры, основе любого здорового общества. Понятно, что некоторые его функции необходимы, но, например, в США местные органы управления, органы власти штатов и федеральное правительство съедают более 40% ВВП. В других западных странах, в частности в Европе, дела обстоят еще хуже. Правительственные системы слишком часто паразитируют на людях, оправдывая свой рост благими намерениями и поглощая ресурсы тех, кто создает и строит.

Сотрудникам Centratel платят за внесение изменений

Мы выплачиваем сотрудникам телефонной службы премию в размере до 30% от предыдущей заработной платы исходя из их личной эффективности в текущем месяце. Для получения премии оператор каждый месяц обязан внести по крайней мере двенадцать предложений по совершенствованию клиентской базы — она же используется для обработки звонков. Для тысячи наших пользователей эта база данных громоздка. Однако огромная база данных постоянно используется сотрудниками компании, поэтому именно они лучший источник предложений по совершенствованию системы. Они хорошо знакомы с ней. Предлагаемые ими нововведения могут быть как незначительными (добавить недостающую запятую), так и масштабными (разработать новый алгоритм передачи сообщений). Каждое предложенное сотрудником изменение приходит руководителю по электронной почте. Он изучает предложенный вариант и, если тот пригоден для использования, немедленно вносит изменения в базу данных. Так мы обеспечиваем функционирование информационной системы — основы нашей четкой работы. Мы платим сотрудникам за обнаружение и устранение недостатков.

Ваши конкуренты не делают этого

Раньше я часто участвовал в работе отраслевых групп телефонных справочных служб. Я был президентом двух национальных ассоциаций и членом правления нескольких. Я располагал всей информацией о политике своей отрасли и получал удовольствие от общения с коллегами. Двенадцать лет назад я выступал с докладом на тему «Методы и их значение» перед шестьюдесятью владельцами телефонных служб в Лас-Вегасе. Перед началом своего часового выступления я задал аудитории вопрос: «Кто из вас применяет в своей работе письменно оформленные методы?» *Никто не поднял руку!* Вспоминая тот момент, я до сих пор ужасаюсь: подавляющее большинство компаний малого бизнеса работают, не имея никаких документальных руководств.

Большинство владельцев малого бизнеса ищут решения неожиданно возникающих проблем не там, где нужно, поскольку ни один из них не провел тщательного анализа, которого требует ведение документации. У них нет цели, они не видят внутренние дефекты своих систем, поэтому ищут быстрое решение — волшебную пилюлю, которая вмиг все исправит.

Зачастую такой пилюлей они считают богоподобного сотрудника: телепата, провидца, просто выдающегося человека в одном лице, который бы безупречно управлял бизнесом и привел его к успеху с

минимальной помощью. Конечно, на планете Земля таких людей нет.

Вот любопытный факт, который большинство владельцев малого бизнеса упускают из виду: у них и так есть потрясающие сотрудники, однако в бизнесе, где отсутствуют оформленные в виде документов руководства, никто не может полностью раскрыть свой потенциал. Какими бы умными и образованными ни были сотрудники, они неспособны читать мысли и предсказывать будущее (в разделе приложений дана моя статья о руководстве и персонале).

Стоит ли удивляться, что Centratel может называться самой высококвалифицированной телефонной службой в США? Наши сотрудники точно знают, что и как нужно делать. Ошибки возникают редко, поскольку мы постоянно исправляем внутренние механизмы, доводя их до совершенства. А ошибки только побуждают нас усовершенствовать механический процесс. И мы не тратим время на исправление низких результатов — продуктов запущенных систем. Мы прорабатываем системы. Это элементарно: *если каждый компонент практически безупречен, то и компания в целом будет почти безупречна*. Об этом свидетельствуют рентабельность, чистая прибыль, частота ошибок, продолжительность работы с постоянными клиентами, стаж сотрудников, репутация и т. д.

Семь менеджеров Centratel применяют стратегию системного мышления. Они ищут дефекты систем, совершенствуют их и создают «Методы работы», чтобы системы были эффективны всегда. Что они получают взамен? Разумную продолжительность рабочей недели, личную свободу для творческих маневров и гордость за свое дело и свою компанию. К тому же им хорошо платят. *Системы, системы, системы!*

Все это повышает удовлетворенность сотрудников, качество обслуживания клиентов, мою прибыль и прибыль моего партнера. Еще одно материальное доказательство нашей эффективности: по данным статистики качества работы наших операторов за 2011 год, в среднем на 11 501 обработанное сообщение приходится всего одна ошибка. (Одна из операторов, Мэнди, не допустила ни одной ошибки, обработав более 30 тысяч сообщений.)

Тарифы на наши услуги? Они иногда выше, чем у конкурентов, но не намного: благодаря системному подходу мы сократили потери, а

значит, добились высокой эффективности в снижении издержек. Наши клиенты? Успешные в бизнесе, довольные сотрудничеством с Centratel. Многие из них сотрудничают с нами уже семь лет (в среднем вероятность краха нового бизнеса в первые пять лет его существования составляет 80%). А как насчет вашего малого бизнеса или должности в компании, где вы работаете? Сначала необходимо прозрение, чтобы вы научились видеть системы во всем. И только потом пора приступать к разработке документации. Когда вы начнете действовать, вы попадете в число избранных, окажетесь на шаг впереди 98% конкурентов (или коллег).

Документально оформленные «Методы работы» не нужны в личной жизни. Почему? Во-первых (уж простите за банальность), вести записи о том, как вы поддерживаете свою машину в рабочем состоянии, детально расписывать подробности вашего брака, занятий спортом, оплаты счетов или создавать систему для общения с друзьями глупо. Усвоив новое видение, вы будете управлять этим процессами, и описание не потребуется. Во-вторых, основная задача «Методов работы» в том, чтобы сотрудники, которых вы курируете, управляли системами точно так, как это делали бы вы. Поскольку свою личную жизнь вы строите сами, достаточно мысленно усвоить свои личные «Методы работы». Исключения? Туристические маршруты, походы по магазинам, списки дел, замысловатые инструкции для сложной электротехники. Например, у меня есть четкая инструкция по закреплению велосипеда на крыше автомобиля. (В разделе приложений показаны некоторые «Методы работы» Centratel.) Повторюсь: вы составляете пошаговые инструкции не для того, чтобы потом подшить их в папки. Они предназначены для выполнения повседневных задач в реальном времени. Слово «работа» предполагает движение. Постоянно будьте в центре событий, на передовой!

Выводы по разработке документации

1. Для каждого повторяющегося процесса необходим свой «Метод работы». Он будет определять лучший способ выполнения действия, трактовки ситуации, ответа на вопрос.
2. Проблема — это хорошо, если ваши сотрудники воспринимают ее как сигнал для создания или модификации «Метода работы».
3. Не способствуйте развитию бюрократии, разрабатывая методы для решения случайных или редко возникающих проблем. Иначе вы утонете в пучине редко используемых методов. Большой объем инструкций создает хаос. Для решения редких проблем достаточно «Стратегической цели» и «Основных принципов».
4. Убедитесь, что сотрудники участвуют в разработке новых методов. Постоянно делегируйте полномочия. Помните о принципе «снизу вверх»!
5. При разработке методов в одинаковом формате отдельные инструкции будут четкими и ясными. Не возникнет путаницы из-за применения разных стилей и вариантов описания. Здесь вы должны проявить себя как руководитель. Именно вы отвечаете за простоту и последовательность процессов.
6. Протестируйте все новые методы. Перед внедрением для выявления возможных недостатков поручите одному из сотрудников выполнить определенную задачу в точном соответствии с новым методом. Исходите из того, что в новом методе или в его обновленном варианте *всегда* будут какие-то недочеты.
7. Окончательное утверждение основных методов — всегда за руководителем. Убедитесь, что они соответствуют вашему общему видению. Всегда действуйте в соответствии со своей «Стратегической целью» и «Основными принципами». Это ваша задача.

И еще кое-что: в «Методы работы» можно включать ссылки, фотографии или видео. При работе на компьютере мы использовали видеоредактор Camtasia и утилиту для создания скриншотов Snagit. Я

старался максимально упростить раздел, чтобы лучше объяснить некоторые моменты. Как только вы поймете принципы создания эффективных методов, разрабатывайте их так, чтобы они укладывались в нужный формат. (Отдел консультаций нашей компании работает индивидуально с каждым клиентом.)

Стратегия Фрэнка Заппы по совершенствованию системы

Фрэнк Заппа (1940–1993) был одним из самых ярких авангардных рок-артистов 1970-х и 1980-х. Он записывал каждую ноту своих песен сам и требовал от участников группы стопроцентно точного исполнения. После концерта, когда большинство его современников предпочли бы пойти на вечеринку, Фрэнк проводил обязательный «разбор полетов» с группой.

На участника налагался штраф в размере 50 долларов за каждую неправильно сыгранную или пропущенную ноту. Новички в группе ставили под сомнение подсчеты Заппы и качество своей игры, более опытные были куда осмотрительнее. Идеальную память Фрэнка было легко проверить. Аудиозаписи концертов подтверждали то, что Фрэнк уже знал, и штрафы оказывались оправданными. Естественно, что оштрафованные участники перед следующим выступлением репетировали свои партии с особым усердием. Фрэнк установил высокую планку, и его успех вошел в историю рок-музыки. Не кажется ли вам такое внимание к деталям снобизмом? Если да, приготовьтесь изменить свои взгляды: задача в том, чтобы использовать такой подход во благо. Конечный результат? Меньше работы. Больше времени. Больше денег. Кстати, Фрэнк Заппа никогда не употреблял наркотики и был добропорядочным семьянином.

ЧАСТЬ III

ВСЕ МЫ ТАК ГОВОРИМ, ИЛИ ДАЛЬНЕЙШИЕ РАССУЖДЕНИЯ

ГЛАВА 12

Достаточно хорошо

Хороший план сегодня лучше безупречного плана завтра.

Джордж Паттон [\[32\]](#).

Все дальнейшие рассуждения относятся к работе, а не к отдыху и не к сочетанию того и другого. Если вы владеете бизнесом, чтобы значительно сократить свою рабочую неделю и зарабатывать больше, вы должны трудиться упорно, но не много. Если вы наемный сотрудник, ваша цель — по максимуму использовать сорокачасовую рабочую неделю для производства большого объема продукта высочайшего качества, чтобы подняться по карьерной лестнице, зарабатывать деньги и принимать самостоятельные решения.

И время самое подходящее: если вы собираетесь работать, то работайте! Выйдите из Facebook/Twitter, перестаньте трепаться с коллегами и погрузитесь в работу. *Погрузитесь в работу, выполните, а потом отпустите ее.* Если вы любите помечтать, оставьте это на потом, когда вы сможете уделить этому все свое внимание. Сочетание работы и отдыха приводит к бессмысленности и того, и другого: работа превращается в долгие часы копания в «текучке», не приносящей удовлетворения, а отдых сопровождается чувством тревоги и беспокойства.

Почти идеальная производительность? Годится!

Вот мое определение идеала в том виде, в каком оно дано в словаре терминов во введении: в мире системного мышления точность в 98% считается идеальной, поскольку для достижения оставшихся 2% требуется слишком большая отдача. Это закон убывающей эффективности в действии. Это уловка-22^[33]: огромная энергия, необходимая для незначительного улучшения, несовершенна сама по себе, поскольку ее можно было вложить с гораздо большей пользой во что-то другое.

Вывод: стремление к созданию идеальных условий недальновидно и ведет к обратным результатам. Нижеприведенный пример из моего личного опыта демонстрирует, что это может обернуться катастрофической потерей времени и денег.

Когда мне было двадцать четыре и я изучал геодезию в техникуме, в начале семестра преподаватель рассказал нам один случай. Эта история произошла на заре 1970-х. Типичный геодезический отряд в то время состоял из руководителя, ответственного за проведение работ в полевых условиях, и еще трех участников. Главе поручался проект. Именно он (в то время почти всегда это был мужчина) должен был доставить отряд на место, обеспечить выполнение работ и сообщить владельцу компании данные, на основе которых можно составить план территории. Данные и план ответят на вопросы землевладельца о размерах собственности, границах и возможностях будущего строительства.

Проект представляет собой линейный, капсульный процесс, то есть систему. Он стартует с того момента, как владелец компании лаконично говорит главе отряда: «Вот работа. Считаю, вы справитесь. Будьте предельно точны и выполните все быстро в соответствии с полученными инструкциями. По возвращении предоставьте полевые данные, по которым чертежник сможет составить план собственности. Потом владелец собственности оплатит наши услуги».

Бен и Джон

Эта история рассказывает о геодезической компании и двух из шести ее отрядов. Главам и их отрядам поручили определить границы двух земельных участков. Землевладельцу необходимо было получить общее представление о границах участков и расположении их углов. Владелец компании поручает исследование первого участка одному отряду (во главе с Беном), а второго — другому (во главе с Джоном). Он дает Бену и Джону краткие, но подробные устные инструкции. Как и в любом подобном проекте, отряды должны быстро и точно измерить расстояния и углы участков. Степень точности определяется целями исследования. Естественно, для большей точности требуется больше времени, а значит, такая работа дороже. Изыскательские работы в геодезии — соотношение скорости и точности: специалисты размечают углы и передают сведения о расстояниях и градусах углов главе отряда, который ведет записи.

Время — крайне важный показатель в этой работе, поскольку геодезисты получают почасовую оплату, а клиент платит за услуги по фиксированной ставке. В данном конкретном случае оно имело еще большее значение, поскольку у владельца недвижимости были строго определенные сроки. Отряды должны были приступить к работе незамедлительно и закончить ее максимально быстро. Задача не из простых: оба участка — нестандартной формы, холмистые, засажены деревьями. Оба одинакового размера, несколько километров в периметре. После предварительного устного обсуждения с владельцем компании было принято решение, что главы отрядов сами определяют необходимую степень точности измерений для каждого участка.

На следующий день обе команды независимо друг от друга собрали необходимые материалы и оборудование и отправились на объекты. Бен решил, что измерения нужно проводить с погрешностью до 0,3 см. При помощи теодолита (сложной треножной установки для измерения углов) и стальной замерной рулетки для расчета точных расстояний его отряд медленно и методично передвигается по участку, тщательно измеряя углы, точно определяя расстояния, проверяя и перепроверяя результаты. Бен тщательно ведет записи. Все сосредоточены, работа очень точна. На все про все у отряда ушло четыре дня, и обошлась

работа владельцу геодезической компании в 800 долларов. Они сделали все идеально, записи абсолютно точны и последовательны. Бен еще раз все перепроверил, на это у него ушло еще полдня.

Джон решил, что его отряд будет работать с меньшей точностью на своем участке — 30 см. Значит, команда быстро выполнит свою задачу. Отряд Бена использовал менее сложное оборудование, вместо теодолита — компас. Не тратя времени на точные измерения углов и расстояний, команда полным ходом двигалась по участку. Они отметили приблизительные углы, быстро измерили градусы и расстояния. Джон быстро записывал результаты и перепроверял их по ходу работы. Свою работу они выполнили за два дня. Джон сразу же предоставил данные владельцу компании, предупредив, что измерения не точные. Измятые, заляпанные записи Джона свидетельствовали о спешке. Ему было не до красот. За двухдневную работу команды Джона боссу пришлось выложить 400 долларов. Владелец компании изучил записи и... уволил Бена!

Человек, который так тщательно и точно выполнил свою работу, уволен? За что? На языке геодезистов, Бен допустил «просчет». В данном случае не требовалась точность до 0,3 см, поэтому время было потрачено впустую. На предварительном обсуждении владелец компании сказал главе каждого отряда, что клиенту нужно получить общее представление о расположении границ и углов участка. Окрыленный способностью продемонстрировать невероятную точность, Бен слушал невнимательно. Он потерял два дня и 400 долларов из кармана работодателя. Он предоставил массу сверхточных, но ненужных данных. Просчет из-за гордыни и узкого видения. Ненужная точность чаще всего становится просчетом.

Совершенство на 98%

Потраченные впустую время и деньги потеряны навсегда. А значит, потеряно что-то важное, что могло произойти, но не произошло. Принцип «Достаточно хорошо» особенно применим к «Методам работы». На 100% идеальный документ, на создание которого ушла вечность, все равно несовершенен, поскольку дополнительное время, которое потрачено на создание шедевра, потеряно навсегда. Конечный продукт содержит изъян, и потому его нельзя назвать «совершенным».

Итак, разрабатывайте методы, но не переусердствуйте с подробностями. Они должны быть достаточно хороши, чтобы постоянно давать желаемые результаты и чтобы их мог применять любой человек, но не более. Посмотрите на это так: тщательно собирая воедино все свои методы, вы достигаете определенного уровня совершенства — создаете полезный продукт без потерь. На протяжении всей книги я утверждал, что надо корректировать методы работы, пока они не станут совершенными. Сейчас вы лучше понимаете мое определение совершенства: это 98%, а не 100%.

Существуют ли исключения из правила с точки зрения системного подхода? Да, два все же есть. «Стратегическая цель» и «Основные принципы работы» должны, по возможности, стремиться к совершенству в 100%, несмотря на дополнительное время, которое может для этого потребоваться. Эти документы — ваши путеводные звезды и в настоящем, и в будущем. Они краткие, вы и ваши сотрудники будете неоднократно перечитывать их. Со временем проявятся их недостатки. Документы «Стратегическая цель» и «Основные принципы работы» — своего рода краткое резюме того, кто вы есть, и того, как вы развиваетесь. На них стоит потратить больше времени.

Остерегайтесь бесполезной информации и нытья

Контролируйте свое самосознание и объект внимания. Не тратьте время на бесполезную информацию или жалобы на то, чего не можете изменить. Все несущественное, поступающее из рекламы и средств массовой информации, выбрасывайте в мысленную мусорную кучу. Не позволяйте мелочам скрывать то, что действительно важно, каким бы настойчивым ни было их вторжение. Вы заиклены на несправедливости мира? Если вы не можете сделать что-то весомое, чтобы устранить эту несправедливость (нытье и жалобы не относятся к этой категории), это абсолютно пустая трата времени. Выбирайте сами, за что вам бороться.

Это вам не чертовы часы!

Когда-то я был инспектором строительных работ и сотрудничал с бригадой мастеров, которая проводит подвесные линии электропередачи. В соответствии с проектными чертежами для установки в земле огромных деревянных столбов высотой 20–25 м бригада использует массивные автокраны. Затем она натягивает между столбами провода большого сечения. Это тяжелая, грязная и опасная работа. Все члены таких бригад — закаленные, побитые жизнью электромонтеры со всех уголков США. Это отличные парни с суровой внешностью работают. Они не терпят глупости, не занимаются йогой и не раздают восторженных почестей.

С такой бригадой мне пришлось работать в одном из жарких удаленных районов восточного Орегона. Я обнаружил ошибку в их только что завершенной работе: они выставили 800-метровую линию из шести столбов. Один из них явно не отвечал техническим условиям: на полметра или около того выбивался из общей линии.

Я указал на проблему бригадиру, резко и грубо. Чтобы исправить ошибку, он должен был дать своим работникам приказ вернуться со всем тяжелым оборудованием, достать неправильно установленный столб из земли, засыпать яму, выкопать новую, а затем переставить столб в нужное место. Бригадир это явно не понравилось. Никому бы не понравилось делать ту же работу второй раз, особенно если это ставит его в унижительное положение.

Я никогда не забуду его озлобленный взгляд и явное презрение к таким, как я, «зеленым» инспекторам, только что окончившим колледж. Он плюнул, посмотрел на меня и проворчал: «Черт побери, мы проводим электролинию, а не собираем чертовы часы!» Что ж, столб стоял *неровно*, а бригада так и не вернулась, чтобы установить его правильно, но сильная аналогия между электролинией и часами осталась в моей памяти на всю жизнь. Такой комментарий, пусть и неуместный в тех условиях, постоянно напоминает о том, что качество работы не должно быть выше требуемого.

ГЛАВА 13

Упущения

Мы не настолько вглядываемся в факты, чтобы их не замечать.

Философия дзен

Порой интересно оглянуться назад и задать вопрос: «Какие пять главных ошибок я допустил в своей жизни (в порядке убывания значимости)?» Когда я задаю его своим друзьям, они упрекают меня в том, что я заикливаюсь на прошлом и сосредоточиваюсь на негативе. Да, я понимаю это, но, когда мы подводим итоги, возникают определенные стандарты, которые могут помочь при принятии решений в будущем.

Важно подходить к этой задаче с определенной целью и беспристрастно. Не торопитесь и тщательно посмотрите на всё под разными углами, запишите на бумаге. Список пройдет проверку временем. Именно так было у меня. Мой список пяти главных жизненных ошибок оставался неизменным на протяжении двадцати пяти лет. В моем списке — и в вашем наверняка тоже — самые значимые ошибки были не результатом явных просчетов, а следствием того, что не было сделано. Это так называемые упущения. Крупные, конечно, крайне неблагоприятны, но многочисленные мелкие приводят к не менее губительным последствиям. Существует ли основная причина упущений? Да. Слишком часто это прокрастинация, или то, что я называю нехваткой скрытой храбрости (подробнее об этом я расскажу в следующей главе).

Хронический, скрытый и бессимптомный

Не закончили колледж; не заметили знак, что привело к аварии; не открыли сберегательный вклад в молодости? Такие ошибки могут войти в ваш список. В нужный момент не держали рот на замке, не сделали то, что могло бы спасти брак? А может, не потрудились извиниться в нужный момент? Другие упущения: не выпалились, забыли закрыть дверь машины, вовремя не уплатили налоги. И вы уже наверняка вспомнили еще одно, о котором я скажу прямо сейчас: не определили направление или не выявили системы вашего бизнеса или работы. Бездействие — физическое проявление упущения.

Что упустили вы?

Принцип упущения достаточно прост, но скрыт в хаосе жизненных потребностей. Как правило, обнаружение — уже 90% решения. Как только вы примете системное мышление, вам проще будет обнаружить просчеты. Наблюдение со стороны и сверху помогает понять суровую механику этого мира, а усвоение принципа упущений дает точку опоры для работы с собственными естественными наклонностями. Одно упущение ведет к другим. Задумайтесь над примерами из собственной жизни:

- не занимаетесь спортом — возникает апатия, тело и разум ослабевают;
- забываете про дни рождения, годовщины и праздники — дружба превращается в простое знакомство;
- не оплачиваете счет — насчитываются проценты за просрочку;
- не следите за питанием — снижается продуктивность на следующий день;
- не звоните, не закрываете сделку, не сглаживаете недопонимание и не просите о помощи — возникают нежелательные результаты;
- не убираетесь в доме — возникает ощущение беспорядка;
- не признаете ошибок — прекращаются деловые отношения.

Принцип упущения связан с аксиомой о том, что наши слова и мысли не важны, в расчет берутся только действия. Слоган Nike «Просто сделай это»^[34] очень метафизичен и глубок (и, пожалуй, это самое узнаваемое в английском языке выражение из трех слов). Оно подтверждает наставление Оккама о «простоте научного объяснения».

Бездействие — тоже действие

В любом случае упущение — то, что не сделано. Вот где камень преткновения: это *выбор* не делать что-то, что нужно сделать. Лень и прокрастинация — варианты выбора, *бездействие* — *тоже выбор*! Неважно, что мы совершаем или не совершаем. Мы всегда делаем выбор. Когда мы ничего не делаем, то продолжаем воздействовать на окружающую нас среду. Сесть на диван и не шевелиться — выбор. Как минимум мы занимаем физическое пространство, поглощаем энергию и создаем потери. Стоит встать с дивана, взять тело, которое использует ресурсы, в свои руки и сделать что-то конструктивное.

Все сводится к простой логике: поскольку вы всегда делаете выбор, чаще выбирайте активные действия и пореже — бездействие. Вашему организму, физическому механизму, который с вами повсюду, требуется внимание? Тогда мысленно разделите его на несколько легко различимых подсистем, а потом сделайте первый шаг к их совершенствованию. Дезорганизованная система вашего дома тоже требует внимания? Признайте это и начните наводить порядок во всех комнатах по очереди. *Хватит просто сидеть!*

Что я не делаю прямо сейчас?

Как применять этот принцип в повседневной жизни, в бизнесе или на работе? Посмотрите на события своей жизни со стороны и спросите себя: «Что я не делаю сейчас для своего развития?» Может, нужно сделать небольшой сюрприз второй половине? Или начать заниматься спортом хотя бы час в день? Возможно, стоит поговорить с сотрудником, который недавно выглядел очень мрачным? Может, пора прямо сейчас начать читать книгу, купленную два месяца назад? А может, сегодня нужно взять свою жизнь в руки и составить черновой вариант стратегической цели? Такой подход, как вам уже известно, соответствует системному мышлению. Пора начать атаковать, а не жить в состоянии обороны.

Электричество отключено

3 июля 2006 года во второй половине дня в орегонском Бенде произошел сбой в работе электросети. Удар молнии обесточил главный трансформатор электрической подстанции на окраине города. Когда мне позвонил Энди и сказал, что полгорода осталось без электричества, в том числе Centratel, я находился в Портленде, в 250 км к северу от города, на семейном торжестве по поводу Дня независимости. Отсутствие электричества для телефонной службы компании, которая обещает своим клиентам безотказную обработку сообщений круглосуточно, без праздников и выходных, было бедой. Такое редкое событие, как отключение электроснабжения, не создавало экстренной ситуации, поскольку у Centratel был собственный механизм резервного электропитания, который автоматически включался и позволял по-прежнему принимать звонки клиентов. Но резервная система могла работать только три часа. Поэтому нам оставалось только затаить дыхание и надеяться, что бригада энергетической компании быстро устранит проблему. И она справилась, заменив трансформатор всего за два часа. За многие годы сбои в подаче энергии случались нечасто и были непродолжительными. И даже когда электричество отсутствовало дольше обычного, наша резервная система прекрасно справилась с задачей. Наши операторы продолжали принимать звонки во время сбоя.

Но в соответствии с одним из пунктов нашего документально зафиксированного подхода к работе мы решили не останавливаться. Принцип № 7 из нашего документа «Тридцать принципов» гласит: «Трудности — подарок, который вдохновляет нас на действия. Любая проблема побуждает нас к созданию либо совершенствованию системы или методики. Нам не нужны остановки в работе, но, когда они случаются, мы говорим себе: “Спасибо за этот 'звоночек’” — и предпринимаем активные действия по улучшению системы для предотвращения возможных сбоев в будущем».

Да, наша резервная система сработала без сбоев, но мы не просто вздохнули с облегчением и продолжили работу. Мы задались вопросом: «Что бы могло произойти в худшем случае? Что если бы электричества не было весь день или еще дольше?» Поскольку нашему региону не свойственны разрушительные штормы и землетрясения, такого не случалось в Центральном Орегоне более сорока лет. Но что если в сторонней,

неподконтрольной нам системе (энергетической компании) произойдет катастрофическая авария? Мы решили, что возможность продолжительного перебоя вполне реальна. Ради блага наших клиентов и рентабельности компании мы решили рассмотреть худший сценарий развития событий. Итак, мы восприняли инцидент как сигнал и решили, что не можем на все 100% полагаться на энергетическую компанию. Мы должны были быть в состоянии принимать звонки непрерывно, независимо от того, осуществляется ли подача электроэнергии.

Каким было решение? Мы приобрели автономный генератор. Установка оказалась длительным и дорогостоящим процессом с множеством осложнений, в том числе необходимостью внесения структурных изменений, получения разрешения от городского управления, поиска хороших специалистов. Но новый генератор, который работает либо на природном газе, либо на пропане, обеспечивает бесперебойное функционирование компании в случае сбоя в подаче электричества. (Обычно перебои не доставляют неудобств телефонным компаниям, поскольку у них есть собственные резервные генераторы.)

Согласно списку задач программы Microsoft Outlook, раз в месяц генератор проверяется одним из сотрудников. Несмотря на простоту процесса активации генератора, наши менеджеры записывают каждый его этап, и впоследствии при проверке мы используем эти записи. (Примечательно, что в результате каждой проверки у нас появлялась еще одна длинная пошаговая версия описания процесса. «Метод работы при отключении электроэнергии» — живой документ, приспособивающийся под изменения среды и новые идеи тестирующего, который усовершенствует процесс.)

Как же процесс установки подстраивается под систему стороннего наблюдения за Centratel? Идеально. Мы поместили генератор между внешней электросетью и электросетью Centratel, обеспечивающей компании альтернативный источник энергии. Больше нам не нужно полагаться на систему, на которую мы не можем влиять.

Скрытая храбрость

Люди мужественные и с характером всегда очень жутки другим людям.

Герман Гессе [\[35\]](#).

Несмотря на множество возможных технических причин неудач, часто краху предшествует нехватка того, что я называю скрытой храбростью. Что это? Это действие без прикрас, противоположность прокрастинации. Нехватка скрытой храбрости рождает упущения. Она живет глубоко внутри и побуждает к необходимым действиям, хотите вы того или нет. Основанная на внутренней силе духа, скрытая храбрость проявляется в самодисциплине. Конечно, она уже есть у вас, но иногда тщательно спрятана.

Неудивительно, что понимание концепции скрытой храбрости — вопрос более глубокого самопознания. Вот примеры ее проявления.

- Реакция на плохое поведение ребенка вечером с такими же справедливостью и уважением, как и по утрам, когда родитель полон сил и энергии.
- Выход на работу в день, когда не хочется идти туда.
- Реакция в критической ситуации и действия, направленные на ее разрешение.
- Регулярные занятия спортом.
- Извинения.
- Работа над долгосрочным проектом, который оказался более изматывающим, чем ожидалось, и доведение его до конца.
- Избегание нерациональных споров.
- Выполнение обещаний, даже когда удобнее извиниться за их невыполнение.
- Выделение времени на обучение сотрудника в напряженный день.

- Внесение организационных изменений на месте.
- Осознание будущего: создание «Стратегической цели» и набора «Основных принципов работы», не говоря уже о «Методах работы».

Поступки, вызванные скрытой храбростью, в отличие от редких публичных актов проявления смелости (щекотливый вопрос руководителю, обращение к соседу с обоснованной, но провокационной жалобой или поимка подростка-преступника), остаются без внимания.

Не поймите меня превратно: я люблю открытые, храбрые поступки. Чем больше, тем лучше. Но никогда не недооценивайте ущерба, который наносят вам прокрастинация и трусливое бездействие. Регулярные проявления скрытой храбрости в сочетании с методикой пошагового совершенствования системы приведут вас к цели.

Невозможно оценить неудачу, которая не произошла

Проблемы, которые никогда не возникнут, не могут отнять ваше время и энергию, помешать вам развиваться. Поэтому они имеют вполне реальную ценность. Но как же можно измерить ценность того, что никогда не произойдет: проблем, которые мы предотвращаем еще до того, как они возникнут? Ответ: никак.

Оценка и объективность важны, но невозможность оценки не должна тормозить вложение ресурсов. Именно в этот момент нужно взывать к здравому смыслу и храбрости. Вот пример действия на основании того, что невозможно измерить. В Centratel заработная плата сотрудников практически вдвое выше, чем у конкурентов. Как же измерить, насколько это хорошо? Ответ на этот вопрос предельно прост: мы не измеряем, поскольку это невозможно. Слишком много переменных и излишняя субъективность мешают анализу. Мы платим высокую зарплату просто потому, что считаем: дополнительные выплаты — правильное вложение, а не потеря денег.

Сначала занять такую дорогостоящую позицию было сложно, особенно когда объективная статистика — общая сумма, которую мы выплачивали сотрудникам каждые две недели, — взывала к снижению

зарплат. Возрастающую сумму в платежной ведомости измерить легко, а вот выгоды дополнительных расходов невозможно определить сухими цифрами.

Например, наши заработные платы обеспечивают стабильность штата, а значит, меньшие затраты сил и времени на трудоустройство и обучение новых людей. Разве можно выразить в денежном эквиваленте экономию на расходах на обучение, которого нет? Кроме того, благодаря первоклассной квалификации сотрудников значительно снижается количество возможных ошибок. Как количественно оценить такое преимущество?

И как измерить ценность постоянных клиентов, не потерянных из-за низкого качества обслуживания, которому *нет* места в нашей компании? Сколько людей, которые могли перейти к конкурентам, остались с нами? Невозможно сказать. Таким образом, мы вкладываем время и деньги в предотвращение не поддающихся измерению негативных событий, которые с нами не случатся. Это и есть скрытая храбрость. Да, когда это возможно и целесообразно, проводить оценку все же стоит.

Прокрастинация — зло

И дома, и в Centratel нам не составляет труда сохранять скрытую храбрость, поскольку она полностью соответствует философии системного подхода. Это выработанная привычка, вызванная элементарным положительным подкреплением по И. П. Павлову^[36]. Она работает, работаем и мы.

Когда Centratel была на грани банкротства, найти необходимые средства для мобилизации скрытой (и не только) храбрости оказалось легко, потому что к моему виску, образно выражаясь, приставили дуло пистолета. У меня перед глазами пробежала картина полного краха, и сразу же сработала защитная реакция — такая же, как у того, кого пытаются столкнуть с утеса. Я подумал, что, *если я ничего не предприму, мое дело потерпит крах. Так что мне терять?* Как сказал Генри Форд^[37]: «Сильнейшее вдохновение часто приходит после моментов полного отчаяния». Но без мотиватора в виде дула у виска, когда так соблазнительно искать себе оправдание, снова начинается

действовать заклятый враг скрытой храбрости — прокрастинация. (Противоположность ей — действия по принципу автоматизированной системы учета. О нем мы подробнее поговорим в следующей главе.)

Существуют еще две когнитивные стратегии поведения, когда внутри идет борьба. Первая такая: мысленно возвысьтесь над ситуацией и представьте лень как реальный объект, нечто материальное, что находится вне вас и, словно маленькая птичка, сидит на вашем плече. Как только вы увидите ее такой — чаще всего временная вялость скрывается под маской неубедительного оправдания вроде «Я сейчас так занят» или «Я так устал», — отбросьте внешние соблазны и без раздумий и сомнений начните двигаться.

Поскольку оправдания появляются постоянно, второй подход — спросить себя: «Чего я так боюсь? Почему веду себя как *тюфяк*?» Именно это выводит из себя и побуждает к действию. Трусость — пожалуй, самый отвратительный из всех человеческих пороков. Стоит только ей поддаться, и прокрастинация, или недостаток скрытой храбрости, уничтожит вашу жизнь.

Вы начнете сейчас

Это упражнение поможет научиться смотреть на себя со стороны и немного сверху. Это происходит прямо *сейчас*. Здесь и сейчас *вы* вершите историю. Прочесть книгу может любой, а осмелиться начать движение в новом направлении — не каждый. Раз вы все еще читаете эту книгу, внедрение собственной системы — именно тот новый жизненный путь, о котором вы думаете.

Когда действительно пора начать, не откладывая на неопределенное время, если выдастся свободная минутка? Вот этот момент: прямо сейчас — в *эту* секунду — отложите книгу. Да, прямо сейчас. Возьмите чистый лист и напишите сверху: «Стратегическая цель». Все это можно сделать за минуту. Вперед.

Теперь поместите лист туда, где вы запросто найдете его потом. Он будет служить вам своеобразным напоминанием о том, что нужно сесть за компьютер и хорошенько обдумать список. Формулировка стратегической цели не займет много времени. Это документ объемом не больше страницы. И уверяю вас, вы будете довольны собой. *Поздравляю! Ваш путь начался!*

Автоматизированное мышление

Почему? Потому что я мама и я так сказала.

Неизвестная мама

Сделайте это прямо сейчас, и поехали дальше!

Автоматизированная система учета — выражение, позаимствованное из сферы контрольно-кассового обслуживания. Оно описывает действие в месте (и в момент) совершения покупки. Представьте себе кассовый аппарат, который мгновенно обновляет ассортимент и заказывает новый товар. Еще до того, как покупатель отошел от кассы, замена товара уже заказана, внутренний учет завершен, а прибыль подсчитана. Эта концепция описана в нашем документе «Основные принципы работы» за № 14: «Действуйте *сейчас*. Все действия строятся на теории “автоматизированной системы учета”. Если что-то можно сделать немедленно — не откладывайте. Как и в крупных магазинах розничной торговли, мы “обновляем базу данных и подсчитываем прибыль во время транзакции”».

В Centratel после проведения транзакции не ведется дополнительный документооборот. Мы спрашиваем себя: «Как выполнить задачу сейчас, чтобы потом нам не пришлось заниматься забытыми деталями?» Охватить все детали по мере их возникновения — цель автоматизированной системы учета. Работа по такому принципу прямо противоположна решению неожиданных проблем. Автоматический учет означает наступление, с широко открытыми глазами и готовностью справиться с любой ситуацией, а не позицию защиты с постоянными оглядками назад и тратой бесценного времени на разбор забытых деталей.

И в бизнесе, и в личной жизни автоматический учет позволяет сосредоточиться на движении вперед, пока другие системные стратегии предотвращают возникновение проблем, которые так и норовят подкрасться сзади. Мысленно повесьте на себя воображаемую

табличку «Автоматизированная система учета», и вы почувствуете уверенность, противоположную состоянию чрезмерной загруженности. Оправдания вроде «У меня нет времени» или «Я слишком занят» навсегда исчезнут из вашей жизни.

Есть две стратегии по принципу автоматического учета, которые сделают вашу жизнь понятнее и проще. Первая — отказ от прокрастинации. Избавьтесь от задачи, сразу же выполнив ее, делегировав ее выполнение или отказавшись от нее. *Поставьте перед собой цель решать задачи по мере их появления.* Вторая стратегия — сокращение необходимости действия путем автоматизации. Благодаря ей цель достигается без лишних усилий.

А вот еще одно преимущество автоматизированной системы учета: вы займете устойчивую позицию и всегда будете готовы к неизбежным ударам судьбы — неотъемлемой части нашей жизни.

Игра в «паровозик»

Приняв принцип автоматизированного учета, вы окажетесь во главе «паровоза» системного мышления. Только вы определяете скорость и направление его движения. Десятки последователей просто повторяют ваши движения. «Паровоз» идет туда, куда его направляете вы, какими бы ни были другие участники. Вы лидер, который прокладывает путь, а идущие следом подстраиваются под вас. Какова же их задача? Держаться руками за идущего впереди и идти в ногу. Аналогия с детским танцем-игрой раскрывает принцип внедрения системного мышления в вашей компании.

Именно так работаем мы

Когда у нового сотрудника Centratel возникает вопрос «Мне это сделать сейчас или потом?», внутри происходит следующий диалог: *«Какая разница — сделаю я это сейчас или потом? Ну, не хочется мне это делать сейчас. Повременю, потому что, как мне кажется, потом мне скорее захочется это сделать».* Или такой вариант: *«У меня все получается лучше, когда я в напряжении. Чтобы я заставил себя что-то сделать, сроки должны подходить к концу. Поэтому ближе к сроку, на следующей неделе, я выполняю это задание... или к тому времени оно само рассосется».* Знакомо?

Мы просим новых сотрудников вести внутренний диалог в другом ключе: «Я сделаю все прямо *сейчас*, потому что именно по этому принципу работает Centratel». Опытные менеджеры нашей компании

прекрасно понимают этот принцип: не просто потому, что такова политика компании, а потому что такой принцип очень эффективен. Правило гласит: «Сделайте это прямо сейчас и двигайтесь дальше!»

Да, указание по принципу «потому что я так сказал» немного действует на нервы, особенно в условиях независимости и свободы, которые мы воспринимаем как нечто само собой разумеющееся. Нам не нравятся деспотичные правила, навязанные другими. Но в бизнесе у сотрудника всегда есть выбор: выйти из игры, если правила кажутся неразумными. В свободном мире любой может уволиться и пойти работать на кого-то другого, начать собственный бизнес или сидеть на диване и ничего не делать. Но для нового сотрудника Centratel работать по такому принципу проще простого, как только он на себе опробует его и удостоверится в его эффективности. Все логично: стабильные конечные результаты высшего качества подтверждают эту железобетонную методику. Конечно, концепция автоматизированной системы учета проникает и в наши личные решения. Это излишнее упрощение, но оно раскрывает суть: «Я пошел за одеждой. Раз уж я все равно хожу по магазинам, не купить ли мне продукты на завтра?» Ответ очевиден: «Да!»

Многозадачность — удел машин

Цель автоматизированной системы учета — содействие сверхэффективности первичных систем. Однако важно помнить, что в кассовом аппарате магазина одновременное выполнение множества задач возможно благодаря *автоматизации*. Многозадачность, при которой работают много систем одновременно, — идеальный режим для компьютера, а не для человека. Оставим ее вашему ПК. Главная доктрина философии Centratel в том, что наши сотрудники не должны выполнять массу задач одновременно. Им нужно полностью сосредоточиться на текущей задаче (принцип № 27). Это означает работу в линейном, последовательном режиме.

40-часовая рабочая неделя

Системный подход естественным образом создает стратегии, которые экономят время. Несомненно, автоматизированное мышление связано с разумной продолжительностью рабочей недели сотрудников. Мы с партнером говорим им следующее: «Расклад такой. Если вы выкладываетесь на все 100%, мы хорошо вам платим за это». Да, это довольно общее обещание, но мы гарантируем сотрудникам, что при полной отдаче и хороших результатах мы обеспечим их приличным заработком, дополнительными выплатами, щедрыми бонусами и рабочей неделей приемлемой продолжительности.

Благодаря эффективной методике нашим сотрудникам не приходится работать по 50–60 часов в неделю (а то и больше), как в других малых и средних компаниях сферы услуг. Наши сотрудники не должны работать больше 40 часов в неделю. Во-первых, мы хотим, чтобы они вели нормальную жизнь. Во-вторых, когда у них есть время на отдых, они возвращаются на работу полные сил и энтузиазма и могут выложиться на 100%.

Коммуникация и автоматизация

Методика автоматизированного учета лежит в основе нашей стратегии коммуникации. Хорошие идеи возникают внезапно и не всегда запоминаются. Можно быть за рулем, разговаривать с коллегой, лежать в постели, ехать на велосипеде, как внезапно, из ниоткуда, возникает отличная мысль. И так же внезапно исчезает. На такой случай у меня всегда под рукой диктофон в смартфоне. Если меня вдруг посещает гениальная мысль, я сразу же записываю ее на диктофон. И мне очень нравятся приложения по преобразованию голосового сообщения в текст с последующей отправкой по электронной почте. Таким образом своими идеями можно сразу же с кем-то поделиться. Минутные озарения (а именно такими чаще всего и бывают творческие идеи) слишком ценны, чтобы упустить их из-за отсутствия механических средств записи. Мы в Centratel разработали собственную систему голосовых сообщений. Любое сообщение можно легко разослать всем сотрудникам. Мы пользуемся и электронной почтой, и мгновенными сообщениями, но в некоторых случаях голосовое сообщение работает быстрее и точнее (в разделе приложений дается общее представление о стратегии коммуникации в Centratel).

Сохраняйте невозмутимость, когда это важно

Что *по-настоящему* важно для вас в бизнесе, работе или личной жизни? Это не риторический вопрос. Это вопрос огромной практической ценности. Четко проанализируйте свою ситуацию и избавьтесь от бесполезных мыслей, информации и забот. Непредвзято оцените значимую информацию. Определите, *достаточно* ли она важна, чтобы стать частью вашей жизни. Если она не применяется или применяется крайне редко, назовите ее своим именем — потерей времени, энергии и/или денег, — а потом выбросьте из своей жизни. Что вы будете делать с сэкономленными временем, энергией и деньгами? Вы направите эти ресурсы на то, что действительно важно.

Закрепление привычки

Прокрастинация (снова она!) чаще всего возникает в период низкой активности, когда сила воли уже на пределе из-за стресса, усталости, проблем и раздражения. Первопричиной часто становится неспособность следовать философии автоматизированного учета. Вы думаете: «Да, штука, конечно, хорошая, но сегодня я слишком устал, сделаю все завтра».

Возможно, вы правы. Часто выполнение задачи *можно* отложить на завтра. Опасность в том, что, когда вы отступаете от привычки, она ослабевает. Но когда у вас появляется повод отложить что-то, а вы все равно это делаете, привычка делать все сразу усиливается. Такие действия связаны с самодисциплиной и готовностью выйти из зоны комфорта. Просто сделайте это!

Притормозите и соберитесь

Слишком многие живут в суматохе потому, что не могут вовремя притормозить, поставить себе цели и выбрать оптимальную стратегию их достижения. Бессмысленная спешка зачастую отмечается тогда, когда необходимо спокойно внести в систему изменения, которые предотвратят повторное появление проблем. Все верно, ключевое слово здесь — *притормозить*. Дайте угадаю: с этим вы боретесь прямо сейчас, в процессе чтения этой книги. Если поначалу замедление вам не по душе, это нормально. Наберитесь терпения.

Впервые я начал применять принципы эффективного мышления еще в команде лыжников старшей школы, где проходил тренировку по слалому — дисциплине, которая требует предусмотрительности, быстрой реакции, устойчивости и равновесия. Я с энтузиазмом проносился через бамбуковые ворота, но в конце трассы терял равновесие и падал, раскинув ноги и руки. Я полностью погружался в процесс, но все мои попытки были тщетными, и слишком часто я падал и не приходил к финишу. Все потому, что я не мог понять одного: множественные ошибки и неэффективные действия становятся результатом упорного и безрассудного подхода. *Моя напористость скрывала мою неэффективность.*

Однажды мой тренер Отто Фрэй посоветовал мне расслабиться, думать «плавно и медленно». Сначала это казалось неправильным и раздражало меня: мне казалось, что я недостаточно старателен. Но я заставил себя сдержаться и проехать медленно и плавно. Результаты мгновенно улучшились. С тех пор я практически всегда успешно приходил к финишу и занимал призовые места, даже на соревнованиях в составе команды колледжа. Но тогда, в шестнадцать лет, тот урок был единственным толчком к эффективному управлению своей жизнью, и он повлиял лишь на мое спортивное увлечение. Только спустя много лет урок о том, что нужно действовать «плавно и медленно», изменил всю мою жизнь.

Исследуйте свой организм

Я уже говорил об этом выше, но сейчас мне хотелось бы подробнее остановиться на данной проблеме. Двенадцать лет назад, в разгар рабочего хаоса, мне приходилось справляться с собственными больным телом и истощенным разумом. Днем я клевал носом, а ночами не мог уснуть. Доктор выписал антидепрессанты и убедил меня в том, что у меня депрессия. Он не учел, что работал я по 100 часов в неделю.

Но в результате моего мини-прозрения я понял, что мое тело — такой же набор систем. Я спросил себя: *«Из чего состоит мое физическое тело?»* Ответ был очевиден. Тело человека состоит из химических веществ. Тогда я попросил лечащего врача назначить мне анализы крови. Он был убежден в том, что у меня депрессия, и вначале сопротивлялся, но в конце концов уступил. Анализ показал, что надпочечная железа перестала работать, поэтому в организме отсутствовал главный гормон ДГЭА ^[38]. Количество гормона стресса (кортизола) зашкаливало, наблюдался дефицит еще одного важного гормона, а обезвоживание было хроническим.

Работа над каждой из этих систем по отдельности стала моей основной задачей. Как только все системы придут в норму, тело обретет целостность и придет в равновесие, а разум станет ясным. А как иначе? В течение двух последующих лет я регулярно делал анализы крови, принимал пищевые добавки и менял образ жизни, приводя системы организма в равновесие. Через два года я вернул себе физическую силу и ясность ума. Было ли это просто? И да, и нет. С одной стороны, путь к выздоровлению был очевиден: понятно, *что* нужно делать. С другой стороны, иногда оказалось сложно сохранять самодисциплину, которая необходима для выполнения всех предписаний. Время от времени я оступался, но в целом смог значительно изменить ситуацию к лучшему. Сбиваюсь ли я с курса сейчас? Да!

А как у вас? Вы уверены, что уровень химических веществ вашего организма в норме? Если нет, то могло ли это отрицательно сказаться на вашем физическом и психическом состоянии, удовлетворенности жизнью? Постарайтесь взять здоровье в свои руки и попросить доктора направить вас на анализы крови. Возможно, для решения ваших проблем врач и не понадобится. Может, достаточно регулярно заниматься физическими упражнениями и пораньше ложиться спать.

И последнее. Если вы зависимы от какого-то вещества, каким бы безобидным оно ни было, в организме нарушается баланс. Оно негативно влияет на работу ваших систем. Так что начните с отказа от этих веществ и посмотрите на мир трезвым взглядом. Это может быть непросто, но, если вам это удастся, вы окажетесь в числе избранных. Если нужно все поставить на свои места, начать лучше с собственного организма. Применение стратегических систем при анализе физического тела — механизма, который несет в себе сознание личности, — вероятно, самый выгодный вариант.

Удивительные системы, управляемые великими людьми

Начните с поиска хороших людей, выработайте правила, взаимодействуйте со своими сотрудниками, мотивируйте и поощряйте их. Если будете действовать эффективно, не промахнетесь.

Ли Якокка [\[39\]](#).

Я уже говорил о важности создания задокументированных систем, но недостаточно четко выделил их важнейшее преимущество: они подходят простым людям, как мы с вами: тем, у кого нет суперсилы. Знакомый как-то сказал мне: «Уверен, ты добился успеха только потому, что тебе повезло найти хороших сотрудников». Перевожу: «Ты просто заикнулся на поиске тех, кто уважает тебя, понимает с полуслова и добровольно выполняет каждое твое поручение... да и работает как папа Карло. Ты счастливчик!»

Мысль о том, что для успеха достаточно подходящих людей, — распространенное заблуждение. Не то чтобы это неправда; просто вывод обратный. В Centratel действительно работают потрясающие сотрудники на всех уровнях, но это не случайное совпадение. Мы привлекаем и удерживаем высококвалифицированных специалистов прекрасными рабочими условиями. Хорошие условия *притягивают* хороших людей. Нам достаточно распознать их, когда они сами постучатся в нашу дверь.

Вокруг много дисциплинированных, трудолюбивых и честных людей, которые спокойно ждут своего шанса рискнуть и доказать, на что они способны. И если они работают хорошо, то хотят получать соответствующее вознаграждение. Достаточно найти таких людей, дать им четкие инструкции, хорошую заработную плату и надежду на светлое будущее. Как всегда, чистой воды механика.

Поиск идеального сотрудника, который сможет решить все проблемы (на всех уровнях), — отнюдь не пример системного

мышления. В бизнесе, где используется такой подход, задача руководителя заключается в создании уникального бизнес-механизма, который будет поощрять трудолюбивых, верных и постоянных сотрудников. Это решение по принципу «снизу вверх». Итак, отличные люди *становятся* отличными сотрудниками. Вы даете им возможность показать свои навыки и высокую мотивацию. Вы внимательно выслушиваете их рекомендации. Вы даете им возможности и свободу.

Точно следуйте всем указаниям

Помогите сотрудникам не погрязнуть в рутине оценки всех «за» и «против» при принятии решения. Убедите их четко следовать всем указаниям, описанным в трех стратегически важных документах, без необходимости постоянной перепроверки с вашей стороны. Скажите им, что лучше сделать ошибку, чем сомневаться или ждать одобрения. Мне нравится, когда новый сотрудник рассказывает, что принял определенное решение просто потому, что оно соответствует «Стратегической цели», «Основным принципам» или конкретному «Методу». Еще больше мне нравится, когда у него есть рекомендации по улучшению одного из этих документов.

Те, кому вы обязаны успехом

Вы хотите работать с умными, честными, порядочными и увлеченными людьми, которые поверят в то, что вы создали; с теми, кто заинтересуется вашим видением и захочет остаться с вами в будущем (хотя бы на какое-то время). Эти хорошие люди — основа вашего будущего. Им вы обязаны своими достижениями, главное из которых — тщательно структурированный, основанный на системном подходе механизм бизнеса. Затем, когда вы их всему научите и они будут расти вместе с вашей компанией, для вас станет лучшим комплиментом, если однажды они уйдут от вас и начнут собственный бизнес. Но верхом признания станет решение остаться с вами на долгие годы.

Что важнее: продукт или система?

Кажется вполне логичным, что руководитель должен полностью сосредоточиться на создании продукта и поиске клиентов. Но в этом-то и проблема! Если заниматься исключительно этими вопросами, не разрабатывая общую стратегию системного совершенствования продукта, возможно нарушение функционирования системы, поскольку не учитываются причины происходящего.

Нежелание занять позицию стороннего наблюдателя — главная причина, по которой

только один бизнес из ста остается на плаву пятнадцать лет и дольше. Хорошая новость: основная масса выживших счастливицов работает действительно эффективно. А теперь, хоть и невеселая, но лично для вас еще более приятная новость: большинство ваших новых конкурентов обречено на провал.

Вот что объединяет все крупные успешные компании: большую часть своего времени руководители тратят не на согласование нюансов крупных сделок и не на попытки угодить совету директоров. Лидер проводит большую часть времени за настройкой всех системных механизмов, которые отвечают за производство и реализацию продукта.

Как заставить сотрудников следовать вашему методу

Мы достаточно подробно разбираем концепцию «в одной лодке» в программе обучения Академии системного подхода (о чем подробнее в приложениях). В ваш новый механизм необходимо внести детали, которые воодушевят сотрудников. Например, их нужно побуждать не только к созданию новых «Методов работы», но и к внесению предложений по совершенствованию существующих. (Это ключевой момент в нашем программном обеспечении для ведения деловой документации.) Кроме того, каждое предложение сотрудников нужно рассматривать максимально быстро и быстро принимать по нему решение (см. [главу 11](#)).

Есть множество других особенностей, связанных с взаимодействием сотрудников, которые естественным образом вытекают из двух первичных документов — «Стратегической цели» и «Принципов работы». Никогда не забывайте вознаграждать сотрудников за высокое качество работы (в главе 11 подробнее рассказано о том, как сотрудникам Centratel оплачивается внесение изменений в методы работы). Еще один важный момент: нельзя превращать бизнес в демократию. Вы руководитель, и это нормально! Это то, чего хотите вы и чего хотят ваши сотрудники. Много лет назад я написал статью для экономического журнала, где рассказал, как, по моему мнению, руководство должно относиться к сотрудникам (см. [раздел приложений](#)).

Ключевой момент связан с формированием нового образа мышления. Как только вы начнете смотреть на свой бизнес как на механизм, все вопросы, касающиеся того, как вести себя с сотрудниками и обеспечивать руководство, решатся сами собой. Как только сотрудники, будучи частью единого механизма — вашей

организации, получают полномочия, у вас больше не возникнет проблем с их отношением к работе, которое приносит столько бед многим другим компаниям. Это удивительное преобразование, но оно абсолютно логично: относитесь к своим сотрудникам как к взрослым и неотъемлемой части механизма, и они обязательно окажутся с вами в одной лодке.

Оценка людей

Ваша команда должна видеть рабочий процесс вашими глазами. Если вы у руля, вам придется отвечать за сотрудников, а значит, увольнять тех, кто не может или не будет соответствовать вашему видению. (Увы.) Вы будете заменять их новыми людьми, которые разделяют ваше мировоззрение. При подборе сотрудников, ориентированных на системное мышление, необходимо соответствие нескольким требованиям. В первую очередь нужны ясный ум и самодисциплина. Оцените кандидата на должность по следующим аспектам:

1. Прибыл на собеседование вовремя?
2. Набрал минимально необходимое количество баллов в тесте на выявление способностей?
3. Знает о сфере вашей деятельности? Ознакомился с информацией на сайте перед тем, как подавать заявление о трудоустройстве? Задает дополнительные вопросы или просто ищет *любую* подходящую работу? Стремится к продвижению по службе?
4. Улыбается? Кажется счастливым? Производит впечатление дисциплинированного человека?
5. *Слушает* вас, или ваши слова пролетают мимо ушей, пока он выжидает следующей возможности продемонстрировать свою компетенцию?
6. Грамотно поддерживает беседу? Смотрит в глаза во время разговора?
7. Выглядит образованным? Как оформлены резюме и другие письменные документы, представленные кандидатом? Как можно охарактеризовать его стиль общения?

8. Следит за своим внешним видом? Увы, в большинстве случаев неряшливость означает недостаток самодисциплины.
9. Часто менял работу в последнее время?
10. Прошел ли тест на употребление наркотиков?
11. Прошел ли проверку службы безопасности?
12. Предоставил ли убедительные рекомендации?

Разбивая процесс собеседования на составные части, мы превращаем отбор в объективный однозначный тест. Да, иногда важна интуиция, но она не должна влиять на результаты выполненного по инструкции отбора. Не смешивайте чувства с логикой, субъективные решения с объективными. Внутреннее ощущение, что «человеку просто нужно сделать перерыв», часто ошибочно. *Применяйте интуицию не для оценки людей, а для их исключения из процесса оценки.* (Это очень полезное правило во всех сферах жизни.)

В Centratel необходимо, чтобы кандидат на должность соответствовал всем указанным требованиям. Если он не подходит хотя бы по одному критерию, мы не предложим ему работу. А все потому, что один отрицательный фактор может указывать на проблему, которую невозможно искоренить даже при наличии множества положительных качеств. Тут мы бессердечны и не делаем исключений.

Высшее образование? Мы не особо обращаем на него внимание, хотя иногда диплом об окончании учебного заведения свидетельствует, что ради достижения цели человек может выдержать длительные испытания и умеет сосредоточиваться на работе. К сожалению, в наше время диплом — уже не надежное свидетельство грамотности или разумного мировоззрения человека. Только у одного из восьми наших менеджеров есть высшее образование (причем политологическое).

Вы знаете: прием на работу и скорое увольнение — не только плохое вложение для компании, но и глубокое потрясение для сотрудника. С точки зрения карьерных перспектив изначальный отказ переносится гораздо легче. Проявите участие в другом: в разработке продуманного и задокументированного механизма приема сотрудников на работу.

Истребите кротов, управляйте флотом

А как насчет руководителей обычной крупной успешной компании? Чаще всего они не обладают врожденными уникальными способностями. Кроме достаточного уровня образования и желания усердно трудиться, их продвижение по карьерной лестнице фактически стало возможным благодаря системному мышлению, а большинство просто не воспользовались этим шансом. Эти руководители — настоящие тяжеловесы. Они понимают, что кротов нужно истреблять, а не бесконечно бить.

Как я уже говорил, системное мышление присуще тем, кто управляет крупными, успешными компаниями. Но хотя этот принцип прост, многие из тех, кто применяет его, не могут описать его и тем более понять, что именно он важнейший фактор их успеха. Благодаря менеджерам, которые понимают суть процесса, лидеры крупных компаний могут сосредоточиться на совершенствовании систем и поддержании их качества, постоянно внося эффективные корректировки и учитывая все тенденции и изменения на рынке. Именно такого подхода вы должны придерживаться, если хотите выбраться из болота, в котором погрязло 95% населения.

В своем бизнесе вам нужно найти и удержать сотрудников и поставщиков, контролировать процесс создания и продажи продукта, составлять платежные ведомости, платить налоги и стремиться к получению прибыли. Если вам нужен настоящий прорыв, ваш продукт должен отличаться стабильно высоким качеством. А это невозможно, если сотрудники не будут сосредоточены на основополагающем механизме. В ближайшей перспективе вы должны направить все усилия на создание безукоризненных и четких систем. В будущем вам и вашим сотрудникам нужно постоянно их совершенствовать и обслуживать. В результате вы получите исключительный уровень обслуживания или продукт, который будет нужен потребителям.

Запомните: все корабли вашей флотилии должны идти на полной скорости. Нужно удостовериться, что все, кто с вами на борту, разделяют вашу точку зрения. Одна отстающая лодка может разрушить планы. Вы же захотите, чтобы все сотрудники работали максимально эффективно, при этом создавая, совершенствуя и изменяя

внутренние системы. Флот должен двигаться вперед полным ходом, навстречу общим целям, и ваша задача в том, чтобы достичь их. Вот что значит быть лидером. Если ваша цель — карьерный рост, перед вами стоят аналогичные задачи. Для победы нужно быть эффективнее коллег, а этого невозможно добиться привлекательной внешностью и обаянием или средним по компании качеством работы.

Супермаркет

У системного мышления есть свой приятный бонус: способность инстинктивно отличать эффективное от неэффективного. В Южной Калифорнии есть продуктовая сеть, которая убеждает нас, что все ее магазины четко организованы и ориентированы на клиента. Полки заполнены товарами. Все начищено до блеска. На самом деле начищены до блеска сотрудники! Пройдите вдоль полок и взгляните на администратора. Вы почувствуете гордость.

Все в магазинах четко систематизировано. Я не знаком с руководством этой сети, но очевидно одно: это идеальная модель хорошо продуманной и учтенной во всех документах системной стратегии, которая разработана руководством и доведена до сотрудников, взаимодействующих с покупателями. Конечно, есть и другие такие компании. Они скорее исключение из правил, но их можно найти. И когда вы найдете их, проведите там некоторое время и подумайте о том, какие механизмы скрываются за их эффективностью. Смотрите и учитесь.

Несложно найти и еле барахтающиеся компании. Они повсюду. Посещая их, тоже можно многому научиться. Обратите внимание на нехватку внимания, контроля над деталями. Почувствуйте хаос. Это полная противоположность тому, чего вы хотите от своей работы и жизни.

Постоянство и холодный кофе

Цель занятия парусным спортом для меня — не достичь блестящих результатов в конкретной гонке, а быть стабильным победителем в долгосрочной перспективе.

Деннис Коннер ^[40].

На северо-западе США кофейные ларьки можно встретить повсюду. Очень часто эти крошечные передвижные киоски занимают площадь не более 10 м² и располагаются на автостоянках, прилегающих к загруженным перекресткам и улицам с интенсивным движением. Обычно за прилавком вас встречает веселый лучезарный бариста^[41], а сами киоски идеальны для кофеманов, которые предпочитают «напитки навынос». Кофе в них проходит сложный процесс приготовления, и его стоимость может доходить до 8 долларов. Хотя напиток качественный, я нечасто его покупаю. В тех редких ситуациях, когда я пью кофе, я стараюсь приобретать его в знаменитой сети в центре города либо в местном магазинчике, чаще именно в последнем (потому что он ближе).

Много лет назад, когда я работал по 80 часов в неделю, я решил стать постоянным клиентом нового кофейного киоска возле дома. Как-то ранним утром по дороге на работу, засыпая без чашки крепкого горячего черного кофе, я остановился у этого киоска. Бариста подошел к окну моей машины и протянул мне кофе в бумажном стаканчике. Я поставил его в специальный держатель, выехал на оживленную улицу и направился в офис. В предвкушении я попробовал кофе и... Фу! Он был холодным, слабым и безвкусным. Бр-р! Я не на шутку рассердился и навсегда запомнил сильное раздражение от той чашки кофе.

Я опять свернул с дороги, направился в центр к одной из любимых кофейен и там с чувством торжества справедливости выбросил полный стакан кофе в мусорное ведро. Затем я зашел в кофейню и взял еще одну чашечку. Как всегда, кофе здесь был горячим и крепким. И сейчас я прекрасно помню мое удовлетворение именно от *той* чашки кофе.

Меня до сих пор поражают последствия этой истории: я больше никогда не покупаю кофе в киосках. Почему? Неужели я так злопамятен? Нет, всё куда эгоистичнее. Я не хочу снова иметь дело с неудобствами, а особенно чувствовать себя дураком, наступившим на те же грабли. Спустя много лет я игнорирую такие киоски, особенно если поблизости есть одна из моих любимых кофеен. И по многим другим причинам у меня такая же неприязнь к множеству других местных заведений, включая более десятка ресторанов, столько же магазинов и пару заправок. Разумеется, моя личная критика не на 100% объективна, но небезосновательна.

Centratel занимается только обслуживанием клиентов, поэтому я всегда оцениваю качество услуг в любом заведении: ресторане, кафе-закусочной, магазине, кинотеатре, мини-гостинице, общественном транспорте. Я непроизвольно анализирую эти места, но, когда сталкиваюсь с превосходным или, наоборот, отвратительным обслуживанием, тут же начинаю мыслить осознанно. Жизнерадостному официанту или кассиру, у которого улыбка не сходит с лица, я могу сразу же предложить работу. Но недружелюбное отношение персонала может навсегда оттолкнуть меня от заведения. Вне работы сотрудники Centratel также неосознанно все оценивают. Как только системное мышление овладевает вами, о нем невозможно забыть. И нет пути назад!

Не хочу обидеть работников киосков, поэтому расскажу такую историю. Как раз перед выпуском второго издания этой книги Холли, менеджер нашей компании, сообщила мне, что утренний латте для Centratel (мы покупаем кофе или какао для всех сотрудников по понедельникам) готовили в киоске, а не в местной кофейне, как обычно. Все сказали, что в этом киоске напитки отменные. Возможно ли, что именно он был особенным? Неужели он совсем не похож на тот с холодным кофе, который я никак не забуду? Очевидно, что на оба вопроса ответ положительный.

Почему в том киоске был такой плохой холодный кофе? У его владелицы не было четких инструкций по обеспечению стабильного качества. Она понятия не имела, что для удержания клиентов необходимо постоянно управлять системами. Вдобавок она и не подозревала, сколь негативный эффект может вызвать одна чашка

холодного кофе. Каждый новый день для нее был импровизацией, она надеялась на лучшее, целилась, но промахивалась из-за настроения, отношения клиентов или даже погоды. И каков результат? Ее киоск очень быстро разорился.

Внимательно следите за собой

Размышляя над собственной чрезмерной реакцией на тот стакан холодного кофе, я кое-что понял: успех Centratel зависит от нашей способности гарантировать *стабильно* высокое качество услуг. Что делать, если вы работаете на кого-то? Все очень просто, вот вам девиз: «Мой руководитель — мой главный клиент. На работе задача № 1 для меня — не подвести его». (Конечно, если он невыносим или у вас бесперспективная должность, лучшая стратегия — уволиться.)

В нашей культуре, несмотря на стремление к эффективности, качество услуг остается на низком уровне в основном из-за человеческой склонности забывать о системах, которые создают эти услуги. Но есть и хорошая новость: предоставлять услуги высокого качества очень легко, если сосредоточиться на создании и обслуживании систем, которые будут обеспечивать постоянное качество. Создание, обслуживание и совершенствование внутренних систем должно стать главной целью руководителя.

Следующий пример не такой забавный. Вы не хотите, чтобы сотрудник с головной болью плохо обращался с клиентом. Вы хотите, чтобы существовала система, которая сможет предусмотреть все проблемы и заменить любого, чей день не задался (при условии, что его проблемы не постоянны). Вы не можете вылечить головную боль, но способны выработать гибкие и эффективные методы, которые помогут сотруднику пережить трудный день, не оттолкнув клиентов. Если вы не дадите четких инструкций и оставите все дела на человека, у которого выдался не лучший день, ничего хорошего вам как руководителю не светит.

Но что делать, если голова болит у вас? Если вы проработали все системы, отсидитесь дома день или два, не вмешивайтесь в функционирование механизма, не портите работу других людей своим угрюмым настроением. Пусть система действует самостоятельно.

Готовность принимать поспешные необратимые негативные решения на основании одного неудачного жизненного опыта — характерная человеческая особенность. Будьте осторожны: когда клиенты разочаровываются в качестве услуг, в следующий раз они, скорее всего, обратятся к конкуренту, а к вам не вернуться. Ваша главная цель — не разочаровать их с первой минуты.

Система чаевых

Рассмотрим забавный пример с чаевыми. Он связан с нашими рассуждениями об оптимизации. Обслуживание клиентов — повторяющийся процесс, который можно довести до совершенства и превратить в четко работающий механизм, приносящий огромные чаевые. Или нет. (Линда не даст соврать — она много лет работала официанткой и в 90% случаев ходит со мной в рестораны: я всегда оставляю щедрые чаевые.)

Мы садимся за столик. В этот момент официант (в нашем случае девушка), еще не сказав ни слова, уже заработала 25% чаевых. Этот процент может существенно снизиться. Если она встретит нас со словами «Как дела, *ребята?*», ее чаевые моментально снизятся на 5% за бесцеремонное обращение к Линде. Они уже не превысят 20%. Если официантка приносит еду и уходит, неискренне бросив легкомысленное «Приятного аппетита», чаевые снижаются еще на 5%. Если она приносит чек вместе с едой (за исключением бизнес-ланча) — еще минус 5%. Если она интересуется, все ли нас устраивает, и при этом бестактно прерывает одного из нас на середине предложения, то я вычитаю еще 5%. Похоже, чаевых вообще не будет.

И хотя я специально не оцениваю качество услуг официантки и крайне редко не оставляю чаевых, суть именно в этой формуле. Это системное мышление в наилучшем и одновременно нелепейшем проявлении. Как это все связано? Если бы я был владельцем ресторана и понимал, что подача блюд — постоянно работающая система, я бы следил за собственной реакцией во время еды в других ресторанах. Я бы делал пометки. В собственном ресторане я бы создал «Метод работы», где перечислены «запрещенные к использованию фразы и действия», а затем убедился бы, что каждый сотрудник знает его наизусть. Я бы назвал его «Метод работы с запретными фразами и действиями». (Да, именно так.) Этот метод стал бы моей навязчивой идеей и основным законом для всех моих сотрудников. Вместе мы бы постоянно совершенствовали его, учитывая мои собственные оценки и пожелания клиентов и сознательных сотрудников. Этот одно- или двухстраничный документ постоянно работал бы. Он стал бы основой всего. Его бы изучали, обсуждали и улучшали все опытные и молодые сотрудники. Благодаря общему вкладу документ со временем становился бы все лучше. Вместе мы бы доводили систему до совершенства.

Я повесил бы этот «Метод» на видном месте в кухне, в рабочем кабинете и в комнате отдыха. Возможно, я бы даже повесил его в рамке возле входной двери, чтобы все клиенты могли ознакомиться с ним. Сколько усилий потребуется от владельца ресторана? Простой «Метод работы» может достаточно быстро повысить качество обслуживания в ресторане от среднего уровня до первоклассного. Невероятная отдача при минимальном вложении времени и усилий.

Мы смотрим и учимся

В Centratel мы смотрим и учимся, используем полученную информацию в работе и в личной жизни. Мы стараемся избежать ошибок, но, когда они случаются, мы тратим все силы на их исправление. Мы окружаем недовольного клиента нежной заботой с тем расчетом, что после исправления ошибки он станет счастливее. (Согласно нашему «Методу работы с жалобами», мы звоним клиенту минимум четыре раза за указанный промежуток времени: через день, три дня, десять дней и через месяц, чтобы убедиться, что ошибка больше не повторится.) Кроме того, два сотрудника регулярно обзванивают клиентов, просто чтобы убедиться, что у них все хорошо, и обновить информацию в их учетной записи.

Наш «Метод работы с жалобами» этим не ограничивается. Мы также информируем *всех* сотрудников о *каждой* жалобе и доводим информацию обо всех принятых мерах по устранению неидеальной ситуации. Что делать, если вы не сами управляете бизнесом? Если вы работаете на кого-то и у вас есть возможность карьерного роста, творчески применяйте эти принципы, и вас ждет крутой подъем по карьерной лестнице.

Корректировка и обслуживание

Главная общая черта всех успешных бизнесменов — согласованные попытки поддерживать стабильное качество продуктов. Руководитель уделяет бóльшую часть времени контролю и обслуживанию всех подсистем. Чем успешнее компания привлекает и удерживает клиентов, тем выше вероятность, что независимо от того, кто будет руководить бизнесом, последний будет основан на жестком наборе методических указаний для обеспечения качества и надлежащего обслуживания. Кроме того, успешный сотрудник, желающий продвинуться по карьерной лестнице, должен уделять особое внимание процессу системного совершенствования (хотя он и будет связан со сферой его ответственности, а не всей компанией). Сколько же можно возвращаться к этой концепции? Все опять сводится к совершенствованию системы и поддержанию ее в идеальном состоянии!

А что происходит в вашей личной жизни? Тут все как мама говорила: никогда не откладывайте звонок другу. Всегда говорите «спасибо». Оплачивайте счета вовремя. Отмечайте праздники и не забывайте про дни рождения. Если вы что-то пообещали, держите слово. Всегда будьте готовы принести извинения. Делайте это постоянно, и люди станут вам доверять. Они узнают, что вы открытый и надежный человек, и будут с удовольствием проводить с вами время.

Всему свое место и всё на своих местах

Будьте постоянны. Постоянство — дитя характера и самодисциплины. Это не удобный инструмент, который используется только при необходимости, а то, что сопровождает нас постоянно, пронизывая каждую клеточку сознания. Чтобы развить в себе эту привычку, надо побороть приступы лени. Тогда вы вскоре заметите результаты. Вы обнаружите, что для постоянства не требуется усилий, а старые привычки перестанут вас устраивать.

Если вы создадите четкую и слаженную организационную структуру на работе и оставите нетронутым хаос дома, то это будет провал. Никакой пользы не принесут физические тренировки пару раз

в месяц, почти постоянное вежливое отношение к супруге или периодическое применение принципов системного мышления. Если хотите стать максимально эффективным, применяйте принципы системной организации всегда.

Почти пятьдесят лет назад мой дедушка сказал мне: «Сэм, всему свое место и всё на своих местах». Мне тогда было восемь и я не понимал, откуда ему знать, что его любимое высказывание истинно, и почему он так серьезно воспринимает его. Где доказательства, что это правда? Его простое объяснение сводилось к тому, что *быть организованным выгодно*. Поверьте на слово: организованность — очень хорошая черта. Найдите время для уборки верхнего ящика стола, а на выходных сходите в гараж и наведите там порядок. Делайте небольшую уборку каждый день, хотя бы по пятнадцать минут. Избавляйтесь от хлама и старайтесь не добавлять новый. По окончании уборки остановитесь и задумайтесь, что вы чувствуете. Бьюсь об заклад, вы испытаете удовлетворение. Оно заразительно, вы захотите ощущать его снова и снова. Запомните это чувство, и скоро беспорядок начнет вас раздражать. Вы станете фанатом организованности и системного мышления, поскольку осознаете, что ваш мир становится спокойным и эффективным.

Конечно, вы по-прежнему будете замечать беспорядок в жизни других и в вашем окружении. Его вам изменить не под силу, и вы будете недоумевать: вы видите все минусы. Искореняйте любое проявление беспорядка в своей жизни, и вы увидите, что процесс полностью соответствует всем аспектам системного мышления. А вдруг вы помешаетесь на контроле? Нет. Наоборот, почувствуете себя более раскрепощенным и расслабленным. Вы станете спокойным хозяином своей жизни с запасом времени и сил.

Нарушение правил и политики безопасности

Написанное ниже не имеет ничего общего с трудовой дисциплиной или разрешением конфликтов. Речь пойдет всего-навсего о детальной документации и вовлеченности сотрудников, которые помогут предотвратить страшные затруднения в управлении. Благодаря четким правилам не останется белых пятен, которые смогут стать причиной неуверенности и беспокойности.

Пять лет назад в нашей компании были проблемы с двумя сотрудниками. Один работал очень хорошо, но не прошел выборочный тест на употребление наркотиков. Качество

работы второй сотрудницы также было исключительно высоким, но она нарушила нашу политику конфиденциальности. Это были серьезные проступки. Что же делать? Мы подумали, что можно просто забыть эти два серьезнейших нарушения, чтобы избежать скандала и пустых трат времени на поиск новых сотрудников. Но мы обязаны были задаться вопросом: если мы не уволим этих двух нарушителей, не станут ли правила нашей компании бесполезными?

Системное решение? Мы подробно разъяснили все нормы и инструкции в Правилах внутреннего трудового распорядка, рассматривая их в качестве основной системы — огромного «Метода работы» (полную версию документа можно изучить на сайте www.centratel.com, в разделе Resources). Каждый сотрудник должен понимать правила компании и подписать этот документ, тем самым приняв условия.

Согласно рабочему руководству, эти серьезные нарушения были основанием для увольнения. Мы уволили этих двух сотрудников, не откладывая в долгий ящик. Не было никаких субъективных мнений. Мы просто действовали в соответствии с условиями механизма трудоустройства, который был отлажен заранее. Правила позволяют руководству быть всегда беспристрастным, оставаясь в стороне от эмоций и манипуляций. Этот документ четко регламентирует правила работы в компании, объясняя все последствия их нарушения (большинство из них все же не становятся причиной для увольнения). Эти два сотрудника знали, что ставки высоки, и оба проиграли. Все было просто и прозрачно. Обе стороны — а также те, кто остался в компании, — поняли причины увольнения.

Поскольку мы действуем в соответствии с политикой компании, сотрудники Centratel знают, что, перейдя границу, они не отвертятся общими фразами вроде «чтоб больше такого не было» и бесконечными вторыми шансами. И заслуживают ли они второго шанса после серьезного нарушения? Пожалуй, нет. Так гласят правила компании. Но именно благодаря такой жесткой политике правила нарушаются крайне редко и нам не приходится никого увольнять. Сотрудникам нужны последовательные и справедливые правила. Вопреки общепринятому убеждению, мы с партнером считаем, что после увольнения кого-то за нарушение оговоренных правил остальные чувствуют себя в *большей* безопасности. Да, мы потеряли двух ценных сотрудников, но для компании в целом положительные последствия в долгосрочной перспективе перевесили потери: те, кто соблюдает правила, всегда будут понимать, как обстоят дела, и знать, что руководство справедливо.

Здесь есть один важный нюанс, который мне бы хотелось прояснить. Мы уволили этих двух сотрудников в назидание остальным? Нет. Мы уволили их, и всё. И если для кого-то это послужило назиданием, это был лишь побочный продукт предпринятых действий.

Коммуникация: смазка для колес

Качество вашей коммуникации равно качеству вашей жизни.

Энтони Роббинс [\[42\]](#).

Не зря исследования коммуникации перекликаются с гипотезой о том, что качество важнее количества. Не соглашусь. Идея, которую я развивал на протяжении многих лет, такова: *количество* коммуникации напрямую определяет ее *качество*. Речь об осмысленном диалоге между двумя собеседниками. Если одна сторона выплескивает массу бесполезной информации, игнорируя высказывания собеседника, это никуда не годится. Один говорит, а другой слушает? Или полная тишина? Наблюдения за событиями в мире подтверждают, что уровень сотрудничества между странами прямо пропорционален *количеству* двусторонней коммуникации. Паранойя начинается, если обмен информацией ограничен.

Количество коммуникации непосредственно связано с успехом или неудачей. Так происходит везде. Большее количество общения способствует более высокой продуктивности, укреплению сотрудничества и доверию. Когда между двумя людьми или государствами царит тишина, в отношениях незамедлительно возникнут проблемы или никаких отношений не будет. Конечно, если одна из сторон ведет себя неадекватно, общение может стать не просто бесполезным, но и разрушительным.

Успешные коммуникации?

Бывают ли ситуации, когда кажется, что общение не удастся? Например, случилось ли вам непреднамеренно прерывать разговор, своего рода виртуальную систему между двумя другими людьми? Каково это: отвлекаться на посторонние раздражители, когда вы погружены в собственные дела, скажем разговор по телефону, чтение книги или выполнение сложной работы?

Если общения много, качество приложится. Поскольку наша регулярная коммуникация в Centratel очень насыщена, я иногда

запутываюсь в тематике еженедельных собраний. Мы встречаемся раз в неделю, пусть даже просто поболтать о предстоящей свадьбе или чем-то дне рождения. Это помогает нам поддерживать связь и, соответственно, ощущать себя командой. Мы смеемся, и это само по себе дорогого стоит. Наши собрания длятся недолго, ведь нам нужно работать.

Как руководителю мне иногда необходимо беседовать лично, по скайпу или телефону, с двумя топ-менеджерами, Энди и Холли. Они хорошо понимают комплексную системную стратегию компании. Эти встречи дают возможность выявить причины проблем. Наши переговоры кратки, но по существу, и за несколько минут нам удастся обсудить самые разные вопросы. Я также изредка выхожу на связь с моим партнером Сэмом. Наши беседы краткие и ясные.

Но не всегда количество переходит в качество. Исключение — общение с самим собой, внутренний диалог. В западной культуре это настоящая проблема. Мы рассматриваем, пересматриваем, анализируем и обрабатываем наши мысли, постоянно спрашивая себя: *«В чем же проблема? Он сердится? Разве я сказал что-то не так? Достаточно ли того, что я сделал? Нужно ли мне лечение? Консультация? Хороший ли я человек?»* Черт! Мы могли бы достичь высот, если бы больше действовали и меньше размышляли.

Держите свое слово

Выполнение обещаний — своего рода система, которая поддерживает чувство самоуважения, порождая прочные взаимоотношения. Не разграничивайте обещания на значительные и незначительные. Сдерживайте все, в том числе данные самим себе. Это станет вашей отличительной особенностью. Вы наверняка не раз наблюдали, как люди нарушали обещание, особенно простое вроде «Я позвоню тебе на следующей неделе» или «Я займусь этим прямо сейчас!»

А что если вы станете на 100% надежным для ваших друзей, семьи и коллег? Что если вы безукоризненно будете выполнять свои обещания, а не манипулировать ими, чтобы сменить тему разговора или прекратить его? Что если окружающим не придется побуждать вас к действию? Что если вы просто будете выполнять обещания в точности и вовремя? Результат не заставит себя ждать. Люди проникнутся к вам глубоким уважением как к человеку надежному и ответственному, на которого можно положиться.

Механизмы коммуникации

Обсуждение механизмов коммуникации — задача не из легких. Давайте ее упростим. Основные моменты таковы.

- Если у кого-то есть проблема, немедленно организуйте встречу. Обсудите все один на один. Если возникает пауза, сделайте что-нибудь, чтобы поддержать диалог. Но будьте осторожны. Если эмоции накалены до предела, прекратите обсуждение и подождите, пока спадет напряжение.
- Будьте доступны. Дайте возможность оставить вам личное сообщение, если находитесь далеко. Могут ли люди, которые важны для вас, легко связаться с вами, или есть механические, бюрократические и/или психологические барьеры?
- Излагайте мысли так, чтобы используемые вами средства коммуникации были понятны сотрудникам, чтобы у них была возможность поговорить лично. Запланированные групповые совещания — главные инструменты, которые создают площадку для общения. Помните о непродолжительности таких встреч.
- Могут ли ваши сотрудники, клиенты (нынешние и потенциальные) узнать о вас больше на сайте или в соцсетях? Вы рассказываете о себе или держитесь в тени? Загадочные люди редко преуспевают в бизнесе или заводят дружеские отношения.
- Важно, чтобы каналы коммуникации были открытыми, но целесообразен ли такой подход, когда человек постоянно с вами конфликтует? Это может быть член семьи, друг, подчиненный или клиент. Если намерения другого участника коммуникации кажутся противоречивыми, неразумно продолжать общение. Прекратите отношения. Ваш бизнес — не самозащита или принуждение. Есть ли у вас близкий член семьи, который настроен враждебно? Если да, я вам искренне сочувствую.
- Ближе к делу. Если вы не приглашены на барбекю в субботу, отдохните и дайте расслабиться окружающим.

- Будьте искренни и доброжелательны, но не переусердствуйте.
- Никогда не критикуйте других за глаза. Это подло и обесценит вас в глазах любого человека, обладающего хоть каким-то жизненным опытом, будь то сотрудник, клиент или родственник. Говорите с людьми откровенно, если того требует ситуация. Будьте доброжелательны к руководителю, когда выполняете поручение и предоставляете информацию, но не перестарайтесь.
- Разговаривайте с подчиненными четко и ясно. Им от вас нужны конкретные распоряжения, уважение и вовремя выданная зарплата.
- Вы не приятель своему ребенку, вы его родитель, и ваше поведение должно быть соответствующим. Не пытайтесь играть роль соседского мальчишки или Санта-Клауса. Будьте образцовым взрослым-родителем, в котором нуждается ваше чадо. Отец, стоящий на четвереньках и сюсюкающийся с ребенком, настораживает. Но не меньше удивляет ситуация, когда отец беседует со своим четырехлетним сыном как мужчина с женщиной, доказывая и объясняя ему что-то, как взрослому.

Совершенствуя основной механизм коммуникации для сотрудников Centratel, мы не ограничивались приемами, методами и принципами подсистемы. Вот пример: наш офис — часть нашей коммуникационной стратегии. Тратить драгоценное время на поиски друг друга крайне расточительно. Чтобы этого избежать, мы разработали систему: стеклянные стены между офисами. Они установлены с трех сторон в каждом административном офисе так, чтобы сотрудники могли видеть друг друга. Чтобы определить, занят другой менеджер или нет, достаточно поднять голову и посмотреть, разговаривает ли человек, который нам нужен, с кем-то лично или по телефону. Для этого незачем звонить или даже вставать.

Операционный отдел ТСС, «сердце» наших услуг, расположен в центре, а административные — по периметру. Это психологическая тактика, напоминание о том, что главная цель нашей деятельности —

прием и доставка сообщений. Наш офис заряжает энергией. Он просторный, светлый и способствует благоприятной атмосфере в коллективе. Каждый из нас видит, как трудятся другие члены команды. *Мы все вовлечены в один процесс!*

Но мы с Линдой выполняем свою часть работы, и нам совсем не нужно быть в офисе. С нами можно связаться везде, потому что у нас есть доступ к файлам и мы можем организовывать видеоконференции при помощи iPad. Я провожу совещания из любой точки земного шара. Даже сегодня, работая над третьим изданием книги в Париже утром 2 апреля 2011 года, я ощущаю, будто мы дома, в Орегоне. Интенсивное управление системами коммуникаций, безусловно, дает свободу (см. в [разделе приложений](#)).

Пропавшие без вести

Несколько лет назад мы делали перепланировку дома. Сразу же после этого мы приобрели еще один дом, но уже на продажу. В обоих случаях работы велись субподрядчиками, опытными и не очень. Линда была дизайнером интерьера. Я — главным подрядчиком. В мире строителей, водопроводчиков, электриков, кровельщиков, бетонщиков, среди малоопытных специалистов есть одна интересная закономерность: с ними очень сложно поддерживать связь. На звонки нет ответа, ящики голосовой почты переполнены, в ответ на оставленные сообщения никто не перезванивает. Субподрядчик пропадает без вести. Кто-то может удивиться, как бизнес таких людей держится на плаву (мне кажется, большинство из них все-таки уходят из профессии). Неэффективная система связи — отражение хаотичности методов работы субподрядчика, в которых они погрязли настолько, что неэффективность незаметна, пока не поглотит итоговые показатели. Именно при таком принципиальном упущении клиентам затыкают рот и отбрасывают их в самый конец списка приоритетов.

Прайм-тайм

Я заметил, что большинство людей добиваются успеха тогда, когда другие впустую тратят свое время.

Генри Форд

Прайм-тайм — время, когда мыслительный процесс наиболее активен, — связан с максимальной эффективностью. В его основе лежат наши действия. Вы можете взять под контроль наиболее действенную первичную систему, находящуюся в вашем распоряжении: самого себя. Есть два вида прайм-тайма. Первый относится к самому эффективному для вас времени суток исходя из ваших биологических особенностей. Назовем его *биологическим прайм-таймом*, или БПТ. Другой связан с тем, как вы используете время. Это *механический прайм-тайм*, или МПТ. Идея прайм-тайма незамысловата и имеет много общего с утверждением Оккама о том, что «самое простое решение — всегда верное». Как и все основные принципы системного мышления, она объясняется простой логикой.

Эфемерная природа биологического прайм-тайма

Для начала поговорим о биологическом прайм-тайме. Время наибольшей активности за день составляет всего несколько часов из двадцати четырех. Важно использовать его в своих интересах. Поясню: я «жаворонок», и на протяжении пары лет, шесть дней в неделю, 95% этой книги я написал в период с 5 до 11 утра. Я работаю в это время потому, что уровень моей энергии и умственной активности наиболее высок. Но это время характерно именно для меня. Ваш БПТ может быть другим.

Поскольку качество и скорость моей работы всегда выше утром, я стараюсь не тратить время на просмотр новостей, зарядку или чтение, а занимаюсь важными проектами. К полудню я постепенно теряю способность ясно мыслить, запас энергии резко сходит на нет. И уже к двум часам дня я с трудом держусь на ногах. Если я вдруг пропустил

свои шесть часов БПТ, то можно считать, что пик творческой активности упущен.

Ближе к полудню я выполняю несущественные или не касающиеся умственной деятельности задачи. Я воспринимаю этот дневной спад как явление механическое: период низкой активности, который не имеет ничего общего с интеллектом или способностями. Ведь если в автомобиле кончилось топливо, это еще не значит, что его пора чинить.

Если во время спада биологической активности мне нужно повысить производительность, мне помогают остаться в строю тренинг или любой другой естественный способ. Около 16:00 у меня открывается второе дыхание. Оно длится всего несколько часов, и я уже не так эффективен, как утром. Безусловно, такие взлеты и падения — генетическая предрасположенность, характерная и для моих родителей.

БПТ Линды отстает от моего на четыре часа. Она невероятно работоспособна с 9:00 до 15:00, но в 6 утра, по ее словам, чувствует себя как зомби. Вторая волна приходит вечером, ближе к 20:00, и длится около трех часов. А поскольку мы весь день заняты, получается накладка. Наши периоды активности и упадка перекрываются. Пока один ощущает упадок сил, другой на пике активности и демонстрирует остроту ума. Иногда мы шутим на эту тему.

Каков ваш БПТ?

Не нужно анализировать *причины* биологического прайм-тайма, главное — знать, *когда* он наступает. Если вы «сова», то будете долго раскачиваться утром, не спеша проведете день и начнете всю работу только вечером. В таком случае внимательно следите за дневными и вечерними БПТ: в отличие от людей, которым свойствен утренний БПТ, вам придется столкнуться с иными требованиями и отвлекающими факторами. События дня обрушатся на вас, и будет очень сложно сосредоточиться, если вы не примете превентивные меры. Выключите телефон, закройте дверь или просто спрячьтесь в библиотеке или кофейне. Защитите себя.

Каков ваш БПТ? Посмотрите на себя со стороны, оцените свой уровень энергии за неделю или около того. Отметьте время, когда вы

наиболее мотивированы, позитивны, энергичны и способны не только слоняться по офису. (Спады — самый простой способ выяснить это.) Чтобы определить точное время активности, нужно быть отдохнувшим и полным сил. Вы сможете легко определить время вашей биологической активности, если не употребляете препараты, регулирующие настроение, например кофе, алкоголь, антидепрессанты или другие легальные и нелегальные средства. Утренний кофе, к слову, тщательно маскирует энергетический цикл БПТ. Если вы зависимы от кофеина и решили прекратить его употребление с целью определения БПТ, то депрессия вам обеспечена.

По своему опыту скажу, что кофеин — шестнадцатичасовой наркотик, влияющий на весь организм. Даже тем, кто немного увлекается им, нужна утренняя доза свежего кофе, чтобы противостоять «ломке» после вчерашнего потакания своим слабостям. Тогда можно продержаться без него до самого вечера. Чтобы избавиться от 90% симптомов ломки, человеку со средней степенью зависимости потребуется 3–4 недели полного воздержания. Если же вы очень зависимы от кофе и употребляете его постоянно — сочувствую: бросить будет очень тяжело.

Есть и другое преимущество воздержания от регуляторов настроения: гордость за то, что вы становитесь собой. (Могу ли я утверждать, что совершенно чист? Нет. Иногда я позволяю себе чашечку горячего кофе, а во время продолжительных заморских поездок в Великобританию на встречу с бизнес-партнером или в Пакистан по делам общественной организации биоритмы расстраиваются в связи с перелетом через 12 часовых поясов. В этом случае небольшая доза валиума помогает организму уснуть и перестроиться.)

Управление БПТ

В период БПТ можно заняться разработкой «Стратегической цели», «Основных принципов» и «Методов». В это время стоит рассказать вашей команде о новой стратегии. Естественно, есть и другие составляющие вашего дня, помимо работы. Вы должны быть энергичны, и БПТ необходим для всего, что требует внимания. Вы научитесь беречь это время как ценный ресурс, который нужно анализировать и не растрачивать впустую.

После пика активности остальные часы можно использовать для менее трудоемких видов деятельности или подзарядки биологических, психологических и социальных «аккумуляторов». В это время стоит подремать, послушать музыку, полистать газету, посмотреть фильм, заняться спортом, встретиться с друзьями. Время наименьшей активности — своего рода награда за продуктивные часы прайм-тайма, и оба эти периода одинаково приятны.

Однодневный фрагмент жизни

Если вы собираетесь разделить жизнь на несколько рабочих компонентов, есть смысл выделить однодневные фрагменты, которыми можно управлять. *Легче справиться с одним днем.* Тщательно продумайте каждый день, обращайтесь внимание на линейные последовательности и следите за тем, как проходит время, когда вы движетесь к своим целям, преодолевая быструю смену взлетов и падений энергетического цикла. В конце дня оглянитесь и оцените сделанное. Все, чему вы научились (плохое и хорошее), примените в следующем однодневном фрагменте.

Это о вас?

Для многих такой 24-часовой цикл постоянен: пробуждение, работа и семейные хлопоты. Доза кофеина вызывает искусственный утренний прайм-тайм независимо от естественного цикла ваших биоритмов. И начинается дневная суматоха, которую сменяет желание решить проблемы. Установка такова: *«Не хватает времени сделать то, что должно быть сделано!»* День проходит в борьбе с ветряными мельницами, а любые попытки улучшить положение дел тщетны. *Так много нужно сделать, но так мало времени!*

Вечером перевозбуждение от кофеина перерастает в нервозность, которую можно заглушить алкоголем. Ночью вряд ли удастся крепко

уснуть из-за действия ранее принятых «регуляторов настроения». (Вот весомый аргумент: для полноценной умственной и физической деятельности вашего организма необходим хотя бы минимум крепкого сна. Со временем его дефицит увеличивается, влияет на производительность и настроение, пока полностью, час за часом, не восполнится.)

Наутро дадут о себе знать последствия длительной нехватки сна вместе с алкогольной и кофейной «ломкой». И тогда, чтобы облегчить состояние, необходимо принять очередную «бодрящую» дозу кофеина. И так постоянно, день за днем и... фух! В результате вы превращаетесь в нервного, изможденного человека, загнанную «белку в колесе». Понятно, почему многие совершеннолетние на Западе в попытках обрести спокойствие и мир начинают принимать антидепрессанты. В такой момент можно оказаться в шатком положении. Даже если не учитывать бессонницу, как можно быть сверхработоспособным, когда в организме находятся кофеин, алкоголь и антидепрессанты?

Есть ли в этом порочном круге хоть какая-то надежда на определение вашего БПТ на каждый день? В большинстве случаев нет, если вы не приложите усилий. Для большинства волшебные часы БПТ остаются тайной, окутанной непредсказуемыми внешними потребностями, истощением и психотропными веществами. Но не для вас! Если вы не хотите оказаться в такой ситуации, приведите дела в порядок. Выясните ваш БПТ и приучите себя использовать его с умом. Не тратьте впустую биологический прайм-тайм!

Универсальные взлеты и падения

Для всех людей, независимо от индивидуальных особенностей, характерен прилив энергии, возникающий дважды в день. Первый, утренний, обычно начинается в 8:00 и длится около пяти часов. Далее, ближе к полудню, отмечается спад (поэтому для многих стран мира характерен послеполуденный сон). К 17:00 силы восстанавливаются и начинается второй прилив энергии длительностью несколько часов. Примерно в 21:00 ясность ума снижается, пора готовиться ко сну. Этот универсальный цикл — часть природы человека. Неважно, «жаворонок» вы или «сова». Чередой взлетов и падений подчиняется универсальному правилу.

Механический прайм-тайм и реальный бизнес

Механический прайм-тайм относится к тому, *как* вы используете свое время. Этот период стоит потратить на создание первичных систем (бизнес или карьера), за некоторыми исключениями, которые я упомяну ниже, а не на механическое производство продукта. Чем бы вы ни занимались, если вы хотите достичь независимости и процветания, необходимо обеспечить высокий уровень МПТ.

В отличие от БПТ, который не зависит от того, готовы мы им воспользоваться или нет, МПТ возможен, только если мы его создадим. Многие вообще никогда не сталкивались с МПТ, поскольку не знают, что это. А если и знают, то слишком заняты решением своих проблем. Многие случайно натыкаются на него. Ваша задача — точно определить, что для вас значит МПТ, и только потом изучать его. Чтобы правильно понять суть МПТ, взглянем на него с точки зрения данного мной узкого определения реального бизнеса. Оно предполагает, что в жизни есть только две позиции: вы либо главный, либо подчиненный; владеете компанией или работаете в ней. Возникает вопрос: может ли человек быть и тем и другим? Отчасти. Мы обсудим это позже.

В реальном бизнесе владелец — не тот, кто физически производит продукт. Возможно, вам будет сложно смириться с тем, что если вы создаете материальные продукты, то просто выполняете работу. Это не

бизнес. И даже у специалистов с высоким доходом и престижем (врачей, адвокатов, консультантов, знаменитостей и профессиональных спортсменов) есть *работа*, не бизнес. (Не поймите превратно. Работа имеет реальные преимущества перед бизнесом в моем понимании. Но об этом чуть позже.)

Ключевой показатель работы — *необходимость* появляться в офисе. С бизнесом дела обстоят немного иначе. По-настоящему успешная компания работает без частого вмешательства владельца, который получает прибыль от собственного первичного механизма — своего организма, самостоятельного и независимого. Вот интересная идея: «Деньги текут на мой банковский счет, пока я нахожусь где-то в другом месте».

МПТ — время, затраченное на развитие собственного дела для достижения всего вышеупомянутого, а не на работу в компании или решение ежедневных проблем. Если вы квалифицированный специалист и управляете профессионалами, которые без вашего прямого участия добиваются поставленных вами целей, — это и есть бизнес, а то незначительное время, которое вы тратите на него, — МПТ. Длительное время, проведенное с пациентами или клиентами, — продуктивная деятельность, но это работа, не МПТ. Если вы *должны* проскочить на левую сторону поля за определенное время, как игрок бейсбольной команды, или находиться на съемочной площадке, как кинозвезда, — это работа, хоть и очень хорошая!

Вот другой пример различия работы и бизнеса: продажа недвижимости. Если высококлассный специалист реализует собственность и живет только на доход, это работа. Однако если какое-то время тратится на распределение денежных средств путем вложения их в арендуемое имущество или участки земли, это бизнес. МПТ — время, которое нужно тратить на трудоемкую работу по поиску и управлению сведениями о движимом имуществе, а не на составление списка или продажу собственности.

Решающий вопрос

Вы взвешиваете каждый шаг, и образ мышления становится очень важным. В течение рабочего дня проанализируйте свои действия (чем вы занимаетесь — не так важно). Спросите себя: способствуют ли они увеличению или уменьшению количества работы. Когда вы *поймете* это и переключитесь на отработанный механизм, забыв о теории и несбыточных мечтах, к вам придут независимость и богатство. Вы поймете суть системного мышления.

Работа и бизнес

Если вы зарабатываете на жизнь искусством или выступлениями (профессиональный спортсмен, писатель, художник или независимый консультант) либо управляете какой-то сферой, это значит, что у вас есть одновременно и работа, и бизнес. *Вы* и есть бизнес, и вы занимаетесь *собой* постоянно. Ваши способности уникальны, это природный дар (вы творец прекрасного). Но вы что-то создаете, поэтому вам нужно еще и управлять бизнесом.

Итак, вам приходится не только заниматься непосредственно творчеством, но и следить за бухгалтерией, покупками, расчетами с покупателями, рекламой, обслуживанием, связями с общественностью и многим другим. Если же вы еще и знамениты, появляется дополнительный груз славы — бесплатное дополнение к вашей работе. Именно поэтому в компаниях, где творческий лидер занимается *и* работой, *и* согласованием всех деталей, работа может в лучшем случае быть изнурительной, в худшем — кошмарной. Выходом из этой ситуации может стать использование МПТ для поиска вариантов снижения нагрузки, чтобы сосредоточиться исключительно на творческой деятельности.

Мысленное определение приоритетов

Если вы капитан чартерного судна и каждый день отвозите рыбаков в океан, а каждую ночь, не смыкая глаз, занимаетесь бухгалтерией, то у вас есть работа. Но если вы несчастны и уже не помните, когда полноценно отдыхали, у вас есть единственный выход: занять позицию стороннего наблюдателя, чтобы планировать будущее, в котором уже другие люди будут управлять судном и заниматься учетом. Ваш новый образ мышления позволит отчетливо представить, как собрать все элементы системы, чтобы исключить вас из рабочего процесса и дать мир и процветание, о которых вы так мечтаете.

Преимущества работы

У большинства людей есть работа. И я ни в коем случае не против нее! Работа — это достойное дело в любом обществе, поскольку она подразумевает дух товарищества: «замечательно быть частью одной команды». Эти убеждения совпадают в демократических и социалистических государствах, где люди, у которых есть работа, становятся основой развития общества. Они и есть двигатели прогресса. Работа — идеальный вариант для вас, если хотя бы одно из следующих утверждений совпадает с вашими чувствами.

- Окончание рабочего дня дает облегчение, и все мысли о нем вы оставляете в офисе.
- У вас вызывает отвращение сама идея управления бизнесом с повышенным финансовым риском, неустойчивостью и другими проблемами.
- Вы любите то, что делаете, гордитесь собой и не хотите ничего менять.
- Вы создаете нечто ценное, и вам кажется, что вас ждет светлое будущее.
- Это ваш единственный способ получить необходимые средства для занятий тем, что действительно нравится (например, летать на реактивном самолете, заняться политикой и т. д.).
- Для вас важно быть в обществе равных вам коллег.
- Сейчас вы должны зарабатывать, поскольку готовитесь к независимой жизни в будущем.
- Вы зарабатываете больше, чем необходимо, создавая тем самым основу для беззаботного будущего за счет сбережений.
- У вас нет другой возможности зарабатывать из-за вашей профессиональной подготовки, места жительства или по иным причинам.
- Вас полностью устраивает система защиты и гарантийных выплат: страхование, пенсионный фонд, план накопления сбережений, постоянные выплаты и прочее.

Если вам нравится ваша работа и вы не хотите быть независимым, то МПТ для вас — грандиозная находка. Он даст вам возможность лучше понять общую картину и четко усвоить, как ею управлять. С этими знаниями вы сможете внести в работу еще больший вклад. Если ваша цель — продвижение по службе и вам есть куда стремиться, МПТ даст вам больше энергии.

Осторожно, не свалитесь с крыши

Предположим, вы единоличный собственник компании по очистке дымовых труб и каждый день вам приходится забираться на крышу. Получается, что вы неотъемлемый компонент системного механизма компании. Вы одновременно наниматель и сотрудник. Но, к сожалению, вы сильно рискуете. Однажды вы можете неожиданно свалиться с крыши и серьезно пострадать. И кто же будет работать, пока вы на больничном? Ваше время на крыше не соответствует принципам МПТ. Это работа, причем очень опасная.

МПТ — время, которое вы тратите на поиск другого человека, который заберется на крышу; размышляете о том, как освободиться от механизма, чтобы появилось время для его разработки и совершенствования.

Независимый организм с собственной стоимостью

Главный плюс владения бизнесом в том, что однажды его можно продать целиком, как единый самостоятельный механизм. Способность любого бизнеса создавать прибыль за счет производства продукции без прямого руководства владельца обеспечивает вечную ценность без учета денежных потоков. Если же вы неотъемлемый элемент процесса производства, необходимость вашего присутствия станет проблемой, когда вы захотите продать то, что создали. Если вы оказываете услуги и мечтаете уволиться, забрав список клиентов как имущество, и не останется никого, кто сможет заменить вас, сколько будет стоить *такой* бизнес? Очевидно, сумма будет намного меньше, чем вы рассчитываете.

Но если у вас есть люди, которые занимаются выпуском продукции, и производство идет своим чередом без вашего вмешательства, ваш

бизнес будет иметь ощутимую стоимость для других. Он станет золотой жилой для вас, пока вы собственник, и для того, кто выкупит его впоследствии. Способность поставить на поток прибыльную деятельность без непосредственного вмешательства владельца означает, что бизнес превращается в самостоятельный организм с реальной стоимостью. Это не значит, что вы создадите бизнес, которому вы не нужны. Придется направлять его на выбранный путь и постоянно поддерживать его развитие.

Создание МПТ

В основе МПТ лежит принцип: руководитель должен бóльшую часть времени направлять бизнес к независимости и непрерывному росту. Капитан чартерного корабля или специалист по очистке труб *может* сократить 80-часовую рабочую неделю до 40 часов, а позже и вовсе тратить на работу пару часов в неделю. Правильное применение принципов МПТ позволяет человеку сойти с корабля (или спуститься с крыши) и превратить работу в бизнес, самостоятельную золотую жилу с собственной стоимостью. Тем, кто занимает руководящую должность, такая стратегия поможет ускорить карьерный рост.

Запомните: *участие в производственном процессе отвлекает от того, что действительно нужно делать для достижения свободы и контроля.* Для соблюдения принципов МПТ на протяжении всего дня постоянно задавайте себе вопрос: как я могу делегировать или автоматизировать функции, необходимые для производства продукта или выполнения работы, чтобы эффективность оставалась максимальной?

Управление кораблем при помощи БПТ и МПТ

Сейчас в своем бизнесе я капитан. Он весьма прибыльный, а мой БПТ посвящен главным действиям, направленным на получение долгосрочной прибыли (задачи МПТ). Это рассмотрение и внесение предложений по совершенствованию, проведение периодических собраний с сотрудниками для выяснения, нужны ли им консультация или дополнительные средства, а также выработка концепций и планирование. Другие задачи включают обработку платежей (я продумываю все возможные расходы в будущем), ведение сайта и блога (потому что мне нравится этим заниматься, да и лучше других удастся обеспечивать соответствие маркетинговой политики моим идеям и убеждениям). В те редкие минуты, когда я уделяю время бизнесу, бо́льшая часть работы соответствует принципам МПТ. И, конечно, я уже не отвечаю на звонки и не передаю депозиты в банк.

Если вам кажется, что вы выбились из собственного БПТ, то можно сосредоточиться на задачах МПТ, которые направлены на улучшение и развитие ваших бизнеса и жизни. С энтузиазмом или через силу, но вы должны двигаться в направлении основных целей: создания бизнеса или карьерного роста в соответствии с разработанными документами. В течение дня сохраняйте МПТ как можно дольше, но помните, что во всем важна мера. Не стоит гореть на работе. Не забывайте про личную жизнь.

Как только вы заметите, что тратите на работу меньше времени, вы захотите еще более эффективно использовать БПТ и МПТ. Это и есть цикл возрастающей эффективности. Впоследствии, возможно, вы сами решите написать книгу или достать запылившийся мольберт и снова начать рисовать. У вас появится много времени для таких занятий.

А пока будьте начеку!

Как только дело получает новый оборот, уже нет пути назад. Вы поймете, что на вас лежит ответственность; *вы* создаете что-то хорошее. Вам больше не стать жертвой обстоятельств! Но именно *сейчас* будьте начеку. Вы еще не до конца усвоили новые привычки, а старые пока не изжили. Если молниеносное прозрение «вся моя жизнь состоит из систем!» до сих пор не пришло к вам, в вашем распоряжении — лишь хорошая теория. Тогда, возможно, стоит перечитать [часть I](#).

Но даже после прозрения иногда вам придется потрудиться. Особенно когда ваши силы на исходе. На формирование новой привычки уходит порядка восьми недель, поэтому дайте

себе время. Но потом снова появятся положительные результаты, и тогда на вашу мотивацию будет влиять еще и здравый смысл — самый сильный фактор в мире.

Цените жизнь здесь и сейчас

Я пишу эти строки. Сегодня среда, ноябрь. Уже полдень, я работаю восемь часов, но до сих пор полон энергии. Это один из редких случаев, когда БПТ на максимуме (может, потому, что сегодня я работаю как раз над этой темой). Я еще немного поработаю, а потом включу iPod и подровняю лужайку, потому что эти два занятия помогают расслабиться и приносят удовольствие. Потом мы с Линдой прогуляемся по округе, посмотрим фильм и сходим куда-нибудь поужинать.

В дзен-буддизме есть пословица: «До просветления рубишь дрова, носишь воду. После просветления рубишь дрова, носишь воду». Она идеальна. Серьезно. Ведь мы погружаемся в простые механизмы, которые включают то, что нужно сделать *прямо сейчас*: создать, настроить и поддерживать системы. Рубите дрова, носите воду. Иногда мы говорим друг другу: «*Вот оно!*» Это простой и отличный способ напомнить себе, что мы живем *так*, как представляли себе. Нет смысла скучать по другой жизни. Наша жизнь реальна настолько, насколько возможно, когда мы соглашаемся с тем, что все хорошо. И неважно, кто мы и чем занимаемся. Это происходит здесь и сейчас, *это есть!* Все остальное нереально. Это либо воспоминания, либо догадки. Чтобы не упустить моменты жизни во время работы над системами, мы немного отойдем от дел, чтобы отметить то, что есть *прямо сейчас*, и будем благодарны.

Оплачиваемые отгулы и момент купли-продажи

В Centratel мы исходим из следующего допущения: оплачиваемые отгулы предназначены для поощрения сотрудников, и это привилегия, которая побудит их продолжить работу у нас. А работать на компанию значит выходить на работу! Итак, наша компания столкнулась с проблемой почасовой системы подсчета оплачиваемых отгулов. В теории звучит прекрасно, на деле она ужасна.

Во-первых, сложно подсчитывать часы отсутствия. Правильно ли менеджеры учитывали их и передавали ли сведения об этом в бухгалтерию? Добавил ли оператор часы своего вчерашнего отсутствия к оплачиваемым отгулам? И сколько еще часов он может использовать? Ведется ли точный подсчет оплачиваемых часов отсутствия новой сотрудницы после окончания ее 90-дневной стажировки? В любом случае наша система

подсчета требовала слишком много времени на ведение учета и записи.

Во-вторых, сотрудники начали использовать часы отгулов не совсем в тех целях, в которых было задумано. Мы разработали систему, чтобы один-два раза в год люди могли не выходить на работу, заранее запланировав отгул. Мы выделяли такие дни на случай плохого самочувствия или похода к врачу. Но большинство сотрудников использовали часы сразу же по мере их накопления, заблаговременно не предупреждая об отсутствии: несколько часов сегодня, несколько часов завтра. Не раз отгул объяснялся отговоркой: «Я не очень хорошо чувствую себя сегодня. Кажется, у меня накопилось достаточно часов, чтобы взять выходной. Позвоню-ка я на работу и сообщу, что не выйду сегодня по болезни». Позже оказывалось, что у сотрудника не было достаточного количества часов, чтобы взять выходной, и он не отработывал недельной нормы в 40 часов. Для сотрудника это заканчивалось снижением заработка, а для Centratel — нехваткой работников.

В-третьих, ошибки в комплексном управлении неизбежно вели к предоставлению сотрудникам слишком большого числа отгулов. И с годами это привело к значительным снижениям итоговых показателей компании. Что же делать? Мы сразу отказались от всех существующих процессов и ввели новую, гораздо более простую систему. Ключом к разработке новой политики стал принцип купли-продажи: мы перестали накапливать отгулы. Вместо этого мы платили по часам. На основании количества часов, отработанных в определенный период, наша система бухгалтерского учета автоматически определяет оплачиваемые часы отгулов и включает их отдельной строкой в качестве дополнительной выплаты. Больше нам не приходится вести записи вручную.

Могут ли сотрудники брать отгулы? Да, по мере необходимости. Но они знают, что часы отгулов оплачены наперед, а значит, за свое отсутствие денег они уже не получают. Теперь, когда заработок сотрудников зависит от их присутствия в офисе, уровень самовольных прогулов снизился на 90%, сократилось количество бумажной работы и больше нет путаницы. Решение с позиции стороннего наблюдения сверху? Безусловно.

Кольцевые развязки в Пакистане

«Неразбериха» есть слово, которое мы изобрели для обозначения непонимаемого нами порядка.

Генри Миллер [\[43\]](#).

В пакистанском городе Лахор кольцевая развязка — эпицентр водительской жизни. Как и везде, она объединяет транспортные потоки из нескольких направлений и затем разводит их в разные стороны. Однако пакистанские развязки отличаются от более цивилизованных транспортных узлов на Западе, поскольку у каждого водителя свои неписанные правила: «Заезжай, но будь внимателен! Мне плевать, чего ты хочешь. Ты мне мешаешь! Победит лучший, и знай, что это буду я!» Вождение здесь осуществляется на уровне инстинктов.

А ведь эти развязки очень красивы: сложные, закрытые и невероятно динамичные системы, глядя на которые наблюдатель может понять, как работают другие социальные механизмы в странах третьего мира. Моя любимая развязка занимает огромную территорию и состоит из пяти кольцевых дорожных линий, где каждый автомобиль движется по кругу по разбитой проезжей части.

Нехватка четких инструкций

При движении по кольцевой развязке в Пакистане есть три правила: ехать по часовой стрелке, проезжать как можно быстрее и избегать столкновения с другими транспортными средствами. Вот и всё. Каждый предоставлен себе (в Пакистане в силу культурных особенностей женщину за рулем встретить почти невозможно), а вся система приводится в движение скрытым безумием и ироничной безысходностью. Иностранец с Запада, наблюдая со стороны, осознает, что для каждого водителя это вопрос жизни и смерти. Каждому нужно доехать до пункта назначения раньше, чем в принципе возможно. А внутри этого бурлящего круга (в буквальном смысле живого организма) нет правил преимущественного проезда для автомобиля, пока кто-нибудь не решит применить силу.

Это удивительно. Нет даже соглашения, в котором прописаны три имеющихся правила. Иногда правильным оказывается то, что сложно даже представить. Например, часто автомобили, въезжающие на кольцевую развязку, имеют право преимущественного проезда по отношению к тем, кто уже на кольце. Водители молча смирились с тем, что в существующий порядок не вмещаются никакие правила движения. Эта ситуация применима к большей части жизни в странах третьего мира: здесь просто не бывает стройных очередей, ведь при любом исходе выживает сильнейший. Вот и все правила. На кольцевой развязке в Пакистане никого не оскорбляет и не раздражает слишком напористое толкание или встраивание в ряд. Это и есть суть игры, и на развязке вы скорее подрежете машину, чем будете упорно давить на гудок. Здесь это нормально!

Движение на пределе, а все участники в ярости оттого, что общая скорость недостаточно высока. В битве за свободное место сражаются телеги с ишаками, огромные разрисованные грузовики, крошечные машины, велосипеды и толпы стремительно проносящихся скутеров. Когда автомобиль или грузовик ломается, водитель останавливается, не делая даже попытки освободить дорогу для проезжающих. Он беззаботно копается в машине и ищет источник неисправности. Всем плевать, и никто не обращает внимания на водителя, которому пока ничего не грозит. В движении по этому кольцу нет ни взаимодействия,

ни предупредительности, и все считают это нормальным.

Взаимодействие или соперничество?

При сравнении кольцевых развязок в Пакистане и в западных странах можно обнаружить удивительный контраст. Чтобы подготовить почву для следующей теории, я принимаю за факт, что водители всех стран преследуют одну и ту же цель: проехать из пункта А в пункт Б без ущерба для здоровья и автомобиля за минимальное время. Но тут возникает вопрос: чтобы добиться того, чего хочет один человек (в нашем случае доехать из одной точки в другую как можно быстрее и безопаснее), нужно ли стать независимым, целенаправленным и решать задачу в рамках соперничества (в элементарной общедоступной системе) или необходимо групповое взаимодействие (в сложной формальной системе)?

В городе Бенд каждый должен соблюдать множество правил движения. Иначе у него будут проблемы. Например, машины, которые уже находятся на кольце, имеют право преимущественного проезда. Водители, которые заезжают на кольцо, редко нарушают его. В противном случае возможно столкновение, и водители, отогнав машины на обочину, будут выглядеть нелепо. Западное право на преимущество в движении непререкаемо, и 99,99% водителей четко его соблюдают. Безусловно, на Западе есть и другие правила, которые связаны со скоростью движения, подачей звукового сигнала и порядком действий. Вряд ли кто-то захочет поменять колесо возле круговой развязки, да и гудок редко можно услышать на кольце: это расценивается как агрессия и оскорбление. Водители из всех сил стараются не препятствовать движению и не создавать аварийных ситуаций. Каждый думает не только о себе, но и о других.

Такого правильного и чуткого водителя вряд ли встретишь в Лахоре, где никто не считается с другими и каждый бросается в драку без размышлений и предупреждения. Может, кто-то меня и осудит, но все-таки скажу: чтобы добраться из пункта А в пункт Б, лучше взаимодействовать, чем сражаться за место под солнцем. Несмотря на неистовое безумие в Пакистане, большой поток автотранспорта проезжает по спокойной развязке в Бенде, чем по кольцу в Лахоре того

же размера. Бьюсь об заклад, что на западном кольце намного меньше аварий.

Именно поэтому лично для меня очевидно (и пусть кто-то сочтет меня глупцом), что, если цель — перемещение большего количества транспорта из точки А в точку Б, соглашение о взаимодействии по строгим правилам победит хаос кольца в Пакистане, где все средства хороши. Западное кольцо с высокой степенью взаимодействия — прекрасный пример важности взаимного уважения, а также эффективности строгих правил, которые понимают и соблюдают все участники. И в других видах взаимодействия для каждого участника более выгодно заботиться о благополучии других и следовать простым правилам в случае возникновения непредвиденных обстоятельств. Для движения транспорта и для культуры в целом это лучше. Это вопрос механической эффективности.

Но есть здесь нечто большее, чем просто эффективность. Если не учитывать механический аспект, то какую кольцевую развязку можно назвать самой забавной, оригинальной и свободной? Очевидно, что речь о кольце в Пакистане. Своеобразие и соперничество на пакистанских улицах — удивительное явление, и наблюдать за этим колоритным и добродушным соперничеством — сплошное удовольствие. Иностранцу это зрелище напоминает занимательный вид спорта, чего не скажешь о строгом и занудном соблюдении порядка на улицах в западных странах. Когда я в Пакистане, я могу просто стоять на обочине, с удивлением наблюдая за всем этим безумием. Именно здесь я по-настоящему понимаю, что такое жизнь. Эти люди не просто движутся куда-то. Они свободолюбивые творческие личности, которые творят, выживают и чертовски хорошо проводят время. Они живут настоящим. И мы, люди Запада, можем у них чему-то научиться.

Берите на себя риски только при наличии прочной основы

Водители из Лахора в Пакистане и Бенда в Орегоне так или иначе доберутся до пункта назначения. Как в любом бизнесе и жизни любого человека, где основное влияние определяется личными качествами и ожиданиями общества, стратегии для такой поездки можно варьировать от педантичного следования правилам до самолюбия и личной выгоды. Такие разные кольцевые развязки прекрасно демонстрируют две крайности в достижении целей. Есть ли золотая середина? Возможно ли, что за пределами кольцевой развязки сдержанная консервативность станет основой инновационного прорыва и резкой смены взглядов?

Не забывайте о кольцевых развязках, когда составляете план действий на день. Старайтесь разработать продуманную и четкую основу, тихую гавань для ваших последующих нестандартных идей, которые помогут воплотить мечты в жизнь. А сейчас притормозите и начните создавать порядок и четкую структуру. Позже вы сможете брать на себя риски.

ГЛАВА 21

Совершенствование системы как образ ЖИЗНИ

Собака лает, караван идет.

Арабская пословица

В заданном первичном механизме для гарантии постоянного достижения желаемых результатов очень важно настроить все подсистемы так, чтобы использовались только необходимые компоненты в правильной последовательности. Речь о подготовке. Если вы уделите внимание механике и настроите ключевые системы, вам не придется постоянно бороться с проблемами. Ваша жизнь станет гибкой, насыщенной и спокойной, у вас появится время для размышлений и планирования, построения и созидания, друзей и семьи, да просто для того, чтобы быть самим собой. В ней встречаются ухабы, но крайне редко бывают землетрясения.

Неважно, на каком жизненном этапе вы находитесь. Но если вы постоянно ощущаете разочарование и не добиваетесь успехов, помните, что все можно исправить, если сосредоточиться на совершенствовании системы. Вы глубже осознаете принципы функционирования материального мира и будете применять свои знания в повседневной жизни. Системное мышление настолько глубоко проникнет в ваше сознание, что будет влиять даже на решение самых простых вопросов. Оно станет частью вас. Ниже я подведу итоги всего изложенного.

Краткий обзор системного подхода

1. Все начинается с изменений ваших взглядов, чудесного прозрения, которое однажды посетит вас. Вы будете шаг за шагом усваивать новое видение. Вы станете рассматривать каждое событие с точки зрения механизмов, повлиявших на него, а не как единичный случай — результат удачи, судьбы, Божьей милости, кармы, расположения звезд, чьей-то доброты или гнева. После прозрения механические действия кажутся очевидными.
2. Вы определяете для себя цели и стратегию действий в ходе разработки «Стратегической цели» и «Основных принципов». Это необходимо для определения направления развития компании, гарантирующего согласованность цели и действий.
3. Вы проверяете все механизмы подсистем, из которых состоят ваш бизнес, работа, здоровье и взаимоотношения. Вы анализируете их последовательно в поисках возможности улучшения. Иногда приходится добавлять новые подсистемы или избавляться от лишних.
4. Вы пересматриваете все системы, доводя каждую до совершенства. На работе для поддержания стабильности вы создаете «Методы», которые определяют каждый процесс, причем с нуля. Затем, когда они готовы, вы продолжаете усовершенствовать их: теперь вы и ваши единомышленники основную часть времени занимаетесь доработкой системы.
5. А дальше появляются лучшие результаты, ведь вы твердо убеждены в надежности всех систем. Вы влиятельны и невозмутимы, поскольку успешно управляете своими системами, заставляя их работать только на вас. Поскольку все они разделены, совершенны и работают совместно с остальными, вы можете руководить невероятно эффективным механизмом — вашим бизнесом, работой, отношениями... наконец, *самим собой*. На инстинктивном уровне, не чувствуя необходимости прятаться от бесконечных проблем и несовершенств этого мира, вы осознаете великую правду: 99,9% систем вашего мира работает безукоризненно.

Одиночные и парные

Забудьте о мощных ударах за пределы поля, которые приводят к победе. Статистика на вашей стороне, а сильные удары будут просто безумием. Возьмитесь за дело, сохраните то, что у вас уже есть, и добивайтесь безошибочных последовательных результатов от совершенствования систем: одиночных и парных. Поначалу не торопитесь. Будьте терпеливы. Наслаждайтесь хоть и маленькими, но постоянными победами, которые в итоге дадут нечто большее в будущем. Именно из мелких деталей складывается большая победа. Сосредоточьтесь на системах, которые позволяют добиться результатов, и не сомневайтесь в том, что множество подсистем будет способствовать идеальной работе механизма.

Поддерживайте позитивное отношение окружающих и всегда держите слово. Обеспечивайте высокое качество. Держите в уме намеченные цели и достигайте их, проходя через огонь, воду и медные трубы. Не пытайтесь обмануть себя или других. Всегда начинайте и заканчивайте работу вовремя. Не жалуйтесь. Ваша работа — вести караван и оставить лающих собак позади. Ваша жизнь станет лучше, причем раньше, чем вы думаете.

Правда в том, что большинство пытается добиться лучших результатов, не учитывая все механизмы, которые влияют на этот процесс. Они не понимают концепции улучшения системы. В узком смысле это дает вам огромное преимущество. В глобальном смысле вы осознаете, что есть много людей, которые именно из-за этого не могут добиться желаемых результатов. Помните, что ваши разум и тело представляют собой единый механизм — вашу жизнь. К счастью, именно эти два важнейших компонента проще всего привести в порядок. Улучшайте свои системы при любой возможности, обслуживайте их постоянно и поддерживайте в отличном состоянии.

Во всем, что вы делаете, всегда сосредотачивайтесь на практических деталях и четко соблюдайте основные принципы. Не усложняйте простые вещи, но и не перегибайте палку.

Принимайте жизнь такой, какая она есть. Главная проблема с ударами за пределы поля в том, что они заставляют вас слишком часто выбивать в аут. А аути делают жизнь несносной или выбивают из

колеи. Притормозите и сосредоточьтесь на каждом броске. Расслабьтесь, следите за мячом и устанавливайте с ним контакт. Ваш уверенный удар в сочетании с правильным броском отправит мяч за пределы поля, когда вы меньше всего этого ждете. Причем происходить это будет намного чаще, чем вы думаете. Каждый удар сам по себе — отдельная единица, у бьющего своя цель: установить контакт с мячом. Когда вы пропускаете мяч (иногда так случается), вам нужно принять это как нормальный исход игры, а затем сосредоточиться и на 100% выложиться в следующем ударе.

Еще раз напоминаю: корректировка вашего видения обязательна. Все ваши действия вытекают из него: ваш мир состоит из механизмов, которые безупречно функционируют 99,9% времени. Достаточно увидеть это и сесть в лодку! Каждый день уникален своими особенностями, своей атмосферой. Совершенствуйте фрагменты жизни и наслаждайтесь ими. Не стоит двигаться по кругу. Помните, что вас интересует только дорога вверх. Большинство просыпается по утрам с туманным представлением о своих главных целях. Любое событие может быстро разрушить казалось бы отлаженную систему контроля, и день станет безумным. Вы будете кидаться из огня в полымя, а несвоевременная реакция приведет к плохим результатам.

Вам нужно *прокладывать* свой путь, уверенно и точно управляя подсистемами, разрабатывая собственный единый механизм. Не забывайте, что контроль — дело нужное, и применяйте его. *Вы видите весь механизм.* Он приносит желаемые результаты. Благодаря самостоятельным системам все неприятности, которые раньше тянули вас ко дну, перестанут влиять на вас и вашу жизнь. Правда, они будут досаждать вам время от времени. Перестанете ли вы замечать проблемы? Разумеется, нет. Вам придется их решать, особенно когда они затронут расширяющийся круг вашего влияния. Системный взгляд на жизнь — сосредоточенное, обдуманное и организованное видение мира. Здесь нужно действовать, а не реагировать.

Видение, которое нужно развивать

У большинства из нас есть хотя бы одна область, в которой мы превосходим остальных. Какая у вас? Почему у вас это хорошо получается? Вполне возможно, когда вы заняты этим делом, вы чувствуете правоту и уверенность. Вы наслаждаетесь процессом. То, что у вас хорошо получается, — ваша страсть, и вы используете любую возможность, чтобы повторить еще раз. Это положительная одержимость.

Задайтесь вопросом: я люблю делать дело, в котором я лучший, потому что оно у меня получается, или же у меня получается потому, что мне нравится этим заниматься? Здесь сложно дать однозначный ответ, но задумайтесь и о третьем варианте: может, и то и другое одновременно и в равной мере? Что у вас отлично получается? Что может вызвать у вас восторг? Если забыть вечный вопрос о курице и яйце и сосредоточиться на вашей увлеченности, то нужно довести ее до идеальных механических действий во всех сферах жизни. Прочувствуйте это. Погрузитесь в этот омут с головой. Наблюдайте за событиями, которые происходят с вами, и относитесь к ним как к составляющим общей игры, в которой ваша техника доведена до совершенства. Конечно, эта игра — ваша жизнь.

Лишь немногие понимают величие всех окружающих систем. Теперь к этим людям присоединились и вы. Вы забудете о стремлении убежать от действительности, потому что цените чудо событий здесь и сейчас. Оно всегда было перед глазами, просто вы не замечали его. Сейчас вы обретете контроль и свободу, поскольку понимаете механизмы, которые влияют на все события вашей жизни. Вы никогда уже не станете прежними.

Заключение

Три часа дня. 17 марта 2011 года. Мы в Англии, в небольшом доме крохотного прибрежного поселка Сидмут. В поездке я работаю над окончательной версией третьего издания. Мы сидим за обеденным столом, а за окном весна в самом разгаре. Яркое солнце, птицы чирикают. Рано утром, пока Линда спала, я вышел в лес. В полной туристской экипировке я возвращался через город, на каждом повороте меня встречали с улыбкой. Я купил два штруделя в кондитерской и вернулся домой как раз к полудню, чтобы приготовить нам кофе и вместе полакомиться выпечкой. И вот мы сидим за столом.

Сейчас я писатель, сижу здесь, в английском загородном доме, за столом рядом со своей красавицей женой, занятой своей работой. *Вот* чего я хочу. Я благодарю Господа за то, что позволил мне жить такой жизнью и дал мне сил этого добиться.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Стратегическая цель компании Centratel

Замечание для сотрудников: стратегическая цель Centratel — основа всех корпоративных и индивидуальных решений. Банальная формулировка миссии вроде «Мы хотим быть лучшими и мечтаем о том, чтобы наши клиенты были счастливы» не задает направления деятельности, а только позволяет акционерам почувствовать удовлетворение. И тома многолетних производственных планов не смогут объяснить ежедневные изменения в нашей отрасли. Документ «Стратегическая цель» четко описывает наши рынки сбыта и направление развития, а также объясняет, кто мы и как работаем. Он не дает забыть, что для нас важнее всего, и освещает общую стратегию. Благодаря ему рост и успех нашей компании неизбежны. Для простоты мы сократили документ до одной печатной страницы. Мы его совершенствовали многие годы, но фундаментальные основы не изменились.

Наша компания — лучшая телефонная справочная служба в США. Наша основополагающая стратегия заключается в том, чтобы постоянно совершенствовать все системы бизнеса. Наши главные документы: «Стратегическая цель», «Тридцать принципов работы» и набор «Методов работы».

Компания Centratel представляет собой телефонную справочную службу в режиме работы 24/7/365, которая оказывает услуги для бизнеса и специализированных компаний в США. Наши дополнительные услуги — голосовая почта и пейджинговая связь, которые мы предоставляем исключительно клиентам из Орегона. Поскольку мы ориентированы на благо сотрудников, мы всячески способствуем успеху наших клиентов. Мы превосходно обслуживаем их, поскольку у нас работают верные, умные, трудолюбивые, надежные сотрудники с высоким уровнем оплаты труда.

Наш бизнес — комплексный механизм с множеством человеческих, механических и компьютерных подсистем, которые постоянно взаимодействуют. Успех зависит от совершенных коммуникационных

и операционных процессов, заинтересованности сотрудников, задокументированных правил поведения, первоклассного офисного помещения и оборудования, контроля качества с непрерывными проверками, положительных улучшений, постоянного обслуживания и совершенствования системы, активной и продуманной маркетинговой политики, постоянного внимания ко всем деталям.

Наши конкурентные преимущества включают практически безупречный уровень точности в обработке сообщений; продукт, разработанный по уникальным требованиям клиентов; продуманное, оперативное и постоянное обслуживание; высокотехнологичное оборудование по последним стандартам; личную и корпоративную честность. Мы используем эффективные инструменты и правила коммуникации, постоянно корректируем и совершенствуем все внутренние подсистемы и механизмы. Мы следуем философии «создай, и они придут» в сочетании с активной маркетинговой политикой. Хотя мы значительно ограничили все действия сотрудников Centratel за счет основополагающих документов, мы готовы изменять эти документы при необходимости. «Наша работа ограничена жесткими рамками, но эти рамки можно усовершенствовать мгновенно».

Мы разделяем ответственность между специализированными «компетентными подразделениями», проводим необходимую профессиональную подготовку разных отделов. У нас для каждой должности есть сотрудник на замену. Мы обслуживаем медицинские, ветеринарные учреждения, похоронные бюро, компании по отоплению и вентиляции, управлению недвижимостью, по медобслуживанию на дому / хосписы, высокотехнологичные компании, круглосуточные дежурные службы, подразделения по работе с клиентами / виртуальных секретарей, а также коммунальные службы.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Тридцать принципов работы Centratel

1. Решения компании должны соответствовать следующим документам: «Стратегическая цель», «Тридцать принципов» и «Методы работы».
2. Наша компания — лучшая телефонная справочная служба в США. Мы делаем все возможное, чтобы обеспечить качество обслуживания клиентов, не имеющее аналогов.
3. Мы придерживаемся четкой линии поведения, тем самым обеспечивая точность. Документирование выполняемых действий — основное средство защиты от проблем, возникающих в результате неопределенности.
4. «Выполняйте работу». Может ли сотрудник *делать* свою работу, или всегда возникают осложнения? Способность «выполнить работу быстро и точно, без оправданий и осложнений» — самая ценная черта работников.
5. Сотрудники всегда на первом месте. У нас работают люди с врожденным стремлением выкладываться на все 100%. Мы вознаграждаем их по заслугам. Естественный результат — качественное обслуживание клиентов.
6. Мы не тушим пожары. Мы специалисты по профилактике возгораний. Решение проблем — не наш метод. Мы предотвращаем их, поскольку в первую очередь работаем над совершенствованием и обслуживанием системы.
7. Трудности — подарок, который вдохновляет нас на действия. Любая проблема побуждает нас к созданию либо совершенствованию системы или методики. Нам не нужны остановки в работе, но, когда они случаются, мы говорим себе: «Спасибо за этот “звоночек”» — и предпринимаем активные действия по улучшению системы для предотвращения возможных сбоев в будущем.

8. Мы сосредоточены на нескольких легко контролируемых услугах. Хотя мы постоянно ищем новые возможности, в итоге предоставляем «всего несколько услуг на высочайшем уровне», а не сложный набор услуг среднего качества.
9. Мы находим самое простое решение. Закон Оккама, также известный как закон экономии, гласит: «Не следует множить сущее без необходимости... самое простое решение — неизменно правильное».
10. Деньги, которые мы экономим или тратим, — не бумажки из «Монополии»! Мы стараемся не обесценивать их ради бизнес-интересов.
11. Мы управляем компанией с помощью документированных методов и систем. «Любую повторяющуюся проблему можно решить при помощи системы». Мы тратим время на создание и внедрение систем и методов, и это дает результаты. Если есть постоянная проблема, предотвратить ее в будущем поможет официально задокументированный метод. Но мы не позволяем компании утонуть в процессах и методах, необходимых очень редко. Иногда мы предпочитаем не разрабатывать метод.
12. «Просто *не делайте* этого». Избавьтесь от ненужного. Ликвидация системы, руководства или потенциального проекта часто бывает лучшим выходом. Думайте проще. Автоматизируйте. Ищите путь с наименьшим количеством шагов или отказывайтесь от него. Сможет ли простое «нет» сэкономить время, энергию и/или деньги?
13. Наши документальные системы, методы и функции просты и понятны. Любой человек способен выполнять процедуры без посторонней помощи. Мы можем нанять умеющего хорошо печатать человека «с улицы», и уже через три дня он станет обрабатывать вызовы. Чтобы достичь этого, необходимы эффективные, простые и задокументированные алгоритмы действий. (До того как мы внедрили метод систематизированной подготовки, на обучение оператора уходило шесть недель.)

14. Действуйте *сейчас*. Все действия строятся на теории «автоматизированной системы учета». Если что-то можно сделать немедленно — не откладывайте. Как и в крупных магазинах розничной торговли, мы «обновляем базу данных и подсчитываем прибыль во время транзакции». После проведения транзакции в офисе не возвращаются документы, связанные с ней. Мы спрашиваем: «Как можно выполнить задачу *сейчас*, не создавая лишних деталей, которые придется дорабатывать позже?»
15. Мы в Centratel руководствуемся книгами Стивена Кови «7 навыков высокоэффективных людей», «Главное внимание — главным вещам» и «Восьмой навык»^[44]. Мы также используем «От хорошего к великому» Джима Коллинза, «Малый бизнес. От иллюзий к успеху» Майкла Гербера и «Разбуди в себе исполина» Энтони Роббинса^[45].
16. Мы создаем шаблон отдельной организации по теории Франклина–Кови. Мы используем механизмы, которые всегда под рукой. Мы выделяем приоритеты, составляем графики и документируем. Система всегда актуальна и постоянно используется. (В случае с Centratel это Microsoft Outlook.)
17. Последовательность и приоритетность имеют решающее значение. В первую очередь мы работаем над самыми важными задачами. Мы тратим максимум времени на «несрочные/важные» задачи с помощью матрицы распределения времени Стивена Кови^[46].
18. Мы дважды проверяем всё, прежде чем действовать. Если склонность к двойной проверке — не врожденное качество, ее следует воспитывать. Двойная проверка — сознательный шаг при выполнении каждой задачи; производится либо тем, кто ее реализует, либо кем-то еще.
19. Наша атмосфера безупречна: чиста, проста, эффективна, функциональна. Никакого «беспорядка» как в прямом, так и в переносном смысле.

20. Обучение персонала структурировано и продуманно. То же касается и контактов наиболее активных клиентов.
21. Мы одержимы конечными сроками. Если кто-то в компании говорит, что закончит задачу или проект к определенной дате и времени, то он берет на себя обязательство, которое должен выполнить (либо, при возникновении оправданных задержек, заранее сообщает коллегам).
22. Мы следим за оборудованием и добиваемся его постоянного функционирования на 100%. Если что-то не работает должным образом, причина должна быть устранена сразу же, даже если в спешке нет необходимости. Это вопрос рационального хозяйствования и поддержания хороших привычек. Именно так мы и поступаем.
23. Владение английским — важный фактор. Мы знаем, как говорим и пишем. Мы делаем все возможное, чтобы совершенствоваться, и выслушиваем замечания/исправления коллег.
24. Мы учимся, чтобы расширить свои навыки. Постоянное чтение и созерцание жизненно важны для развития личности. Это вопрос самодисциплины.
25. Задача руководителя отдела заключается не в «выполнении работы», а в том, чтобы создать систему, следить за ней и документировать ее. (Системы включают людей, оборудование, методы работы и графики технического обслуживания.)
26. СЕО / главный управляющий курирует руководителей отделов и общие системы. Его работа — направлять, координировать и контролировать менеджеров.
27. Мы избегаем многозадачности. В процессе коммуникации мы участвуем на 100%. Мы уделяем все внимание человеку (или задаче). Мы делаем ставку на внимательное выслушивание и понимание. Прочтите классическую работу Мейера Фридмана Treating Type A Behavior — And Your Heart. «Вовлеченность» означает сосредоточенность на одной задаче. Прочтите книгу Джона Кабата-Зинна «Самоучитель по исцелению»^[47].

28. В офисе мы упорно работаем на Centratel. Мы не поднимаем головы; мы сосредоточены, и за это компания нам очень хорошо платит. Это «сделка». Рабочая неделя редко превышает 40 часов.
29. Полностью значит полностью. Почти или завтра — это не «полностью». В частности, это уместно при использовании функций Outlook администратором отдела персонала.
30. Мы стремимся к серьезной и спокойной, но в то же время доброжелательной, легкой и дружелюбной атмосфере. Centratel — хорошее место для работы.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Примеры «Методов работы»

Вот несколько примеров «Методов работы» Centratel в таком же виде, в каком мы используем их в работе. Обратите внимание, что формат всех «Методов» должен быть одинаковым, поэтому важно подготовить набор шаблонов для всех сотрудников. Мы создали базовую программу, в которой задан набор параметров для трех основных документов. Это гарантирует единство, конфиденциальность и защиту всех документов.

Метод создания подписи в электронном письме

8 апреля 2011 года

Ваша подпись в электронном письме должна соответствовать следующим требованиям. Используйте гарнитуру Arial, Times New Roman, Verdana,Tahoma или Garamond 10-го или 12-го кегля. Допускается использование черного или темно-синего цвета. В подписи указывайте следующую информацию в заданной последовательности:

1. Имя.
2. Должность.
3. Centratel.
4. Номер телефона.
5. Номер факса.
6. Адрес сайта.

Пример:

Джим Джонс
оператор телефонной службы
Centratel
телефон: 541-385-2616 или 888-482-4393
факс: 541-388-2351 или 800-330-7303
www.centratel.com

Для создания подписи в программе Outlook необходимо сделать следующее:

1. Открыть Microsoft Outlook.
2. Открыть меню «Сервис».
3. Выбрать пункт «Параметры».
4. Перейти на вкладку «Формат сообщений».
5. Нажать кнопку «Подписи».
6. Для создания новой подписи нажать кнопку «Создать», для редактирования существующей — «Переименовать».
7. Ввести информацию согласно перечисленным выше требованиям.
8. Нажать «ОК».
9. Нажать «ОК».
10. Нажать «Применить».

Для операторов: подача заявления об изменении рабочей смены

3 марта 2008 года

Данный алгоритм предназначен для работы в освободившуюся смену. Кроме того, любой сотрудник телефонной службы может работать по предпочтительному графику, даже если смена, которую он хотел получить изначально, сейчас занята.

1. Объявление об освобождении рабочей смены рассылается по электронной почте всем операторам. Если кто-то из них в данный момент в отпуске, руководитель подразделения должен связаться с ним и сообщить о возможности получить новый график.
2. Срок подачи заявок строго ограничен — 48 часов. Обязательно указать конечные дату и время.
3. Чтобы претендовать на рабочую смену, необходимо по электронной почте подать заявку менеджеру колл-центра в пределах установленного срока. Все заявки, присланные позже, рассматриваться не будут.
4. Если оператор подает заявку на новую смену и в итоге получает

ее, все его предыдущие смены оказываются свободными. Любой, кто хочет работать по другому графику в дни, которые в настоящее время заняты, может указать свои предпочтения. Когда соответствующая смена освободится, он получит извещение о возможности ее получения.

5. Текущий график оператора не будет изменен до тех пор, пока он сам не подаст заявление. Если его полностью устраивает текущий график, ему не нужно подавать заявку. Оператор, не подававший заявку, ни при каких обстоятельствах не будет перемещен в другую смену. Он может спокойно работать в свою смену.
6. Заявка оператора телефонной службы не считается официально принятой до тех пор, пока сам он не получит соответствующее уведомление от менеджера колл-центра.
7. Если на одну и ту же смену подали заявки два или более операторов, она будет распределена по принципу старшинства.
8. Если после окончания срока подачи заявок остается свободная смена, мы будем искать нового сотрудника компании для работы в это время.
9. Приняв новый рабочий график, оператор телефонной службы не имеет права подавать заявку на получение еще одной смены в течение трех месяцев.

«Метод работы с депозитами» много лет представлял собой алгоритм из 23 шагов, но в апреле 2011 года мы приобрели специальный сканер чеков, поэтому теперь нашему оператору больше не приходится лично отправлять все чеки в банк. Кроме того, в результате последнего усовершенствования был обновлен принцип добавления чеков в общую сумму, что значительно экономит время. Благодаря дополнительным подсистемам в настоящее время метод состоит из 32 шагов, включая один общий пункт в конце. Благодаря системному совершенствованию мы добавили этапы в метод, но при этом значительно сократили время работы менеджера по дебиторским задолженностям (примерно на три часа в неделю). Кроме того, у менеджера стало меньше обязанностей, поскольку больше не нужно куда-то специально ехать, чтобы открыть депозит. Установка и настройка системы сканирования чеков и изменение «Метода работы» заняли всего четыре часа. Здорово, правда?

Ежедневная работа по депозитам

14 апреля 2011 года

Данный метод предназначен для ежедневной обработки депозитов в телекоммуникационной биллинговой системе (ТБС). Он подходит для всех процессов управления стоимостью, учета счетов за пейджинговую связь и любых расчетов.

1. В ТБС под кнопкой меню действий нажмите «Ввести платеж».
2. Выберите режим «Ввод с клавиатуры».
3. Откройте ящик «Информация о клиентах» слева и найдите там папку «Счет».
4. Для каждого платежа нужно отдельно ввести четырехзначный номер счета, и последний будет автоматически считан с базы.
5. Введите сумму платежа в одноименном окне, округлив до десятых. (Убедитесь, что сумма платежа соответствует остатку на счете или средствам по счету-фактуре. В противном случае следите за счетами для исключения несоответствий в будущем.)
6. Перейдите на вкладку «Номер чека» и введите номер чека (если он превышает установленную длину, введите только пять последних цифр).
7. На вкладке «Вид платежа» выберите форму расчета. Если использовался денежный перевод, выберите пункт «Денежный перевод». Если платеж был осуществлен наличными, выберите слово «Наличные» на вкладке «Номер чека».
8. Нажмите «Отправить», чтобы произвести платеж. Сразу после этого перед вами снова откроется чистый экран для работы со следующим платежом.
9. Выполняйте вышеперечисленные действия, пока не оформите все платежи.
10. Повторно перепроверьте правильность даты и подписи на всех чеках.
11. После того как вы ввели информацию обо всех платежах, выберите вкладку «Журнал платежей». Здесь показаны все платежи, оформленные на данном депозите.
12. Откройте программу Internet Explorer и нажмите значок

вкладки «Ежедневное размещение депозитов».

13. Выберите вкладку приложения «Умный клиент».
14. Зайдите в приложение, используя выданные банком идентификатор пользователя и пароль. После этого на экране появится диалоговое окно (разверните его на весь экран).
15. Нажмите кнопку «Новый депозит». На экране появится окно для создания нового депозита.
16. Убедитесь, что счет Colejepp указан в списке основных счетов.
17. Введите общий номер депозита из «Журнала платежей» в ТБС.
18. Поместите все чеки в сканер напротив окна по правую сторону на специальной подставке и нажмите кнопку «Получить данные». Устройство просканирует все чеки. (Не пугайтесь, если некоторые чеки подсветятся красным и появится надпись «Не удалось прочесть данные»; в конце появится подсказка для повторного сканирования.)
19. По окончании сканирования нажмите кнопку «Далее» и достаньте чеки из устройства.
20. Если какой-то чек не удалось отсканировать, на экране появится окно «Выполняется сканирование», где будет сказано: «В сканере все еще находятся чеки. Остановить процесс сканирования?» Нажмите «Да». После этого чеки один за другим будут появляться на экране, чтобы вы могли ввести нужную сумму и нажать «Принять».
21. После этого появится окно корректировки депозитов с информацией «Все данные верны»; нажмите «ОК» для перехода к работе по счетам. (Если остаток суммы неправильный, убедитесь, что все чеки были просканированы; иногда один из них может затеряться. В этом случае найдите чек, поместите его в сканер и снова нажмите кнопку «Получить данные».)
22. Когда на экране появится надпись «Депозит готов», сравните полученную сумму счета с суммой в ТБС. Если они равны, нажмите «Отправить сейчас».
23. Во вкладке общей отправки нажмите кнопку «Просмотреть

депозитные квитанции» и распечатайте документ; затем закройте это окно и окно общей отправки. Выйдите из программы, сканер отключится автоматически.

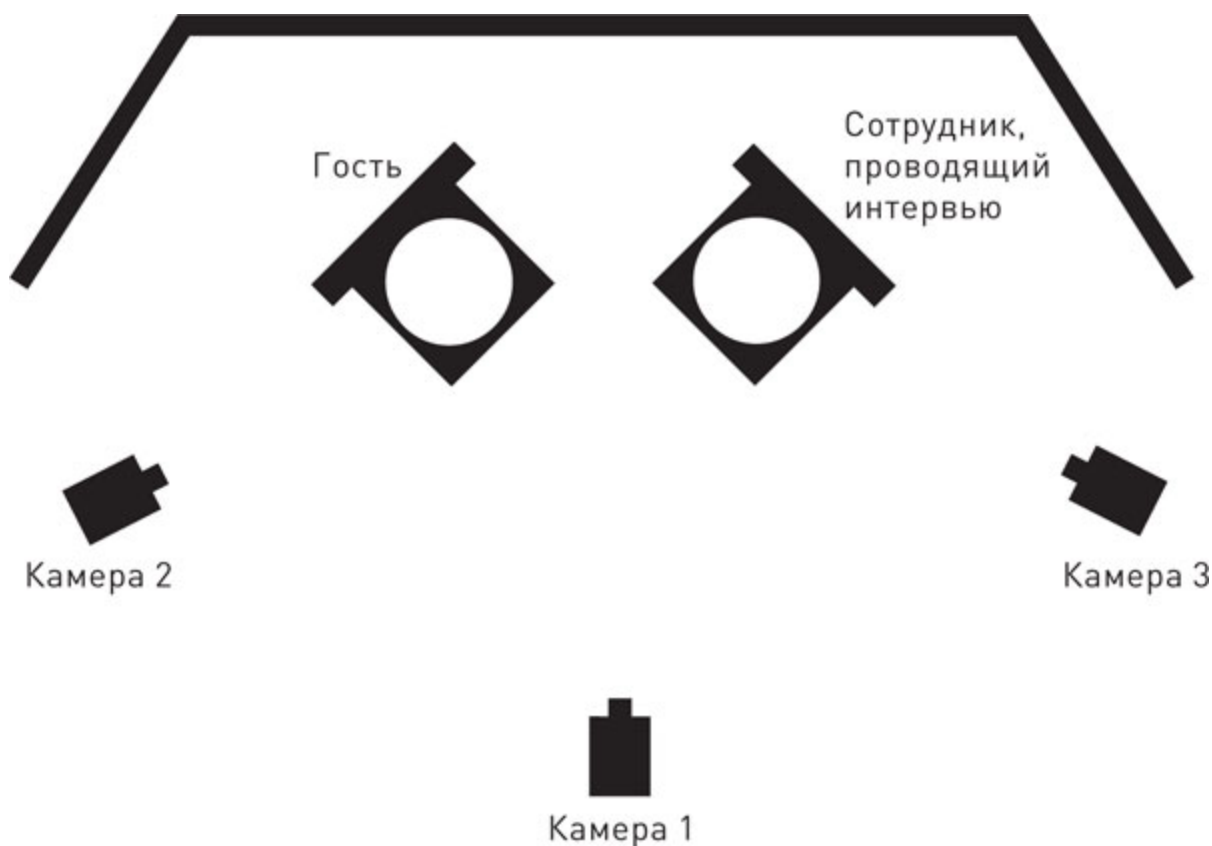
24. В ТБС под вкладкой «Журнал платежей» выберите пункт «Банковский депозит».
25. Проверьте всю информацию о депозитах, появившуюся на экране. Нажмите на галочку зеленого цвета. Откроется дополнительное окно. В графе с названием введите слово «Депозит» и дату его оформления.
26. *Распечатайте документ!* Это лучшее время для печати документа. Однако если вы почему-то этого не сделали, вы можете распечатать любую запись об оформленном за день депозите, хотя в этом случае вам придется выводить два отчета: один будет содержать полную информацию о каждом клиенте, а второй даст общую информацию; причем информация в двух отчетах должна совпадать. Для распечатки отчетов в ТБС под пунктом «Прочее» выбрать «Общий журнал платежей» (нажмите на каждый счет для получения дополнительной информации).
27. После распечатки документа закройте окно программы. Появится дополнительный запрос: «Внести все чеки по платежам на депозит?» Нажмите «Да».
28. Скрепите два распечатанных отчета и выделите маркером общую сумму по счету.
29. Слева на нижней полке лежит стопа бумаги. Возьмите лист и запишите дату и общую сумму по депозиту, прикрепите его к чекам. Положите всю стопку чеков в ящик.
30. Попросите кого-нибудь перепроверить, совпадают ли суммы по депозитам в распечатанных документах. Ориентироваться нужно на общую сумму в отчете из ТБС.
31. Введите сумму по депозитам в «Журнал ежедневных расчетов с дебиторами». Для этого пройдите в I:\Ежедневные расчеты с дебиторами (пароль для входа в систему — «cash»).

32. Поместите распечатанный отчет в соответствующую папку текущего месяца и года в зависимости от дня оформления депозита. Эти документы хранятся в верхнем ящике шкафа, который находится в офисе менеджера по автоматическому обслуживанию. В большинстве случаев «Общие платежи» можно оформлять в течение дня по стандартным депозитам. Но если сумма по платежу велика, Сэм потребует оформить отдельный депозит для конкретной сделки. В этом случае согласовывайте с ним все данные.

Видеозапись интервью

Данный метод был создан непосредственно перед публикацией третьего издания. Он еще не идеален, поскольку разработан буквально за несколько минут. Мы начали работу над маркетинговой стратегией по распространению нового продукта — Академии системного подхода. Очевидно, что необходимо усовершенствовать этот метод, чтобы он стал понятнее. Этот черновик показывает, что вовсе не обязательно быть опытным профессионалом в своей сфере, чтобы разработать собственный новый и полезный метод.

Три камеры: стандартная настройка



1. Отведите минимум час на предварительную настройку в месте проведения интервью.
2. Камера 2 записывает голос сотрудника. Камера 3 — голос гостя.
3. Используйте два просветных зонта: один между камерами 1 и 2, а второй — между 1 и 3.
4. Камеры должны быть установлены на безопасном расстоянии так, чтобы за ними можно было следить со стороны.
5. Настройка изображения при съемке сотрудника (камера 2): вторая сверху кнопка / не захватывать пространство над головой человека, горизонтальное отношение: 60% слева и 40% справа. Изображение можно немного поднять.
6. Настройка изображения при съемке гостя (камера 3): вторая сверху кнопка / не захватывать пространство над головой человека, горизонтальный интервал: 60% справа и 40% слева.

Изображение можно немного опустить.

7. Параметры съемки для камеры 3: захватить часть плеча сотрудника.
8. Тщательно подбирайте фон; недопустимо наличие вертикальных линий на фоне головы сотрудника или гостя. Есть ли другие отвлекающие элементы на заднем плане?
9. Заряжены ли аккумуляторы в камере (есть ли у каждой камеры передатчик и приемник)? Режиссер должен в этом убедиться. Главная проблема — отсутствие звука.
10. Проверьте звук.
11. По возможности необходимо подключить все камеры к электрической сети.
12. Все камеры работают автономно. Не используйте приближение. Не трогайте камеру. Не ходите перед работающей камерой.
13. Гость и сотрудник должны оставаться в одинаковом положении и не вставать на протяжении всего интервью.
14. Гостю и сотруднику не следует откидываться на спинку стула во время интервью. Нужно сидеть прямо или слегка наклонившись вперед. (При съемке на широкоугольный объектив чем ближе объект, тем крупнее он кажется.)
15. Выключите все мобильные телефоны. (При наличии в помещении стационарных телефонов необходимо отключить их звуковой сигнал.)
16. Операторам нужно запустить три камеры одновременно.
17. Для одновременной съемки используйте отсчет на «раз-два-три».
18. Каждый оператор должен убедиться, что запись началась.
19. Режиссер становится между сотрудником и гостем и синхронизирует звук по хлопку в ладоши.
20. Сотрудник и гость не должны говорить (издавать посторонние звуки, смеяться и т. д.) во время разговора других людей.
21. В неформальной обстановке съемочной группе запрещено

употреблять алкоголь. (Возможно, для гостей это приемлемо.)

22. Съемочной группе запрещено любым способом прерывать диалог между собеседниками. Они должны свести к минимуму движения и разговоры; операторы могут присесть, расслабиться и спокойно следить за камерами.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Академия системного подхода

Мой коллега, Майк Джайлз, называет ее «структурой, на которой должен строиться любой бизнес, где основная цель владельца — трудиться меньше, а зарабатывать больше».

Компании состоят из разных отделов: продаж, ИТ, бухгалтерии и т. д. Но слишком часто им не хватает эффективной, механической базовой структуры. Это все равно что строить небоскреб без арматуры. Академия предназначена для компаний, которые слишком быстро стартовали и начали расти, но не уделили должного внимания разработке структуры, систем и процессов. К счастью, перестроить структуру никогда не поздно. Академия предоставляет владельцу бизнеса и его сотрудникам простой и быстрый способ внедрения метода, который обеспечит стабильность, контроль и, соответственно, сверхвысокую эффективность. В результате компания получит больше чистой прибыли, а ее владелец — больше свободного времени: он будет *делать больше, работая меньше*.

Моя книга никогда не была предназначена для приятного времяпровождения. Я хотел копнуть глубже и помочь читателям, предоставив им набор четких инструкций, которым нужно следовать. Но книга — статический объект, она никого не может заставить *делать* что-то против его воли.

Внедряя методику системного мышления, я стремлюсь не просто донести до читателя опыт краткосрочного взлета, после которого он снова вернется к вредным привычкам, так и не начав действовать. Я хочу увидеть, как люди что-то делают для исправления неудовлетворительных ситуаций, потому что знаю не понаслышке, к каким серьезным переменам в жизни это может привести. Но некоторым читателям книги недостаточно этой информации. Для них мы и создали Академию. За последние четыре года мне задавали следующие вопросы (я включил их в программу).

1. Как внедрить ваш метод в моей компании? У меня нет времени заниматься этим, я слишком занят.

2. Как мне обеспечить достаточную мотивацию, чтобы дойти до конца?
3. Как мне убедить сотрудников в целесообразности системного мышления?
4. Какие организационные изменения необходимы? Как реализовать их?
5. В каком формате должна быть представлена документация? Как удостовериться в том, что я вношу в нее все необходимые сведения?

Я понимаю, что многие будут использовать мой метод в жизни и бизнесе через силу. Такова человеческая природа. Просто попытаться реализовать мой метод — не значит применять его в полной мере. Хотя это лучше, чем вообще ничего не делать. Многие говорили мне, что готовы работать над собой. Но чтобы начать действовать, им нужен катализатор. Кроме того, на протяжении многих лет я получал от владельцев бизнеса многочисленные просьбы создать нечто, позволяющее им вырваться из состояния запутанности и полностью перестроить свою жизнь и бизнес в краткие сроки. Многие запросы поступали от тех, кто хотел, чтобы их вели за руку, подробно разъясняли каждый шаг и не было ни малейшего шанса на ошибку.

Возникали и вопросы о том, как заставить персонал принять новый метод, и боязнь бунта или серьезного сопротивления от тех, кто не захочет работать по-новому. (Мне больно слышать это, ведь на самом деле методика системного мышления мотивирует сотрудников.) Самое замечательное в моем методе — быстрый результат. Никаких отсроченных вознаграждений. Процесс честен и логичен. Ваши сотрудники будут рады участвовать, если вы объясните все изменения и привлечете их к работе. В программе Академии вы найдете не один сегмент, который рассказывает о том, как удерживать персонал. Здесь нет никакой тайны, ничего такого, что не может быть общедоступным.

Основа работы Академии — детальное видеообучение. Суть метода излагаю лично я, при участии Майка. Вас и ваших сотрудников обучаем *непосредственно* мы. Ничто не оставляется на волю случая, вам не придется доводить информацию до персонала. Однако владелец

бизнеса сыграет ведущую роль в создании условий обучения сотрудников, и он должен будет убедиться, что дело сделано. Мы рекомендуем вам и вашим сотрудникам просматривать видео вместе, как одна команда. Тогда все будут вовлечены в процесс, и командная работа возымеет далекоидущие последствия. Роль сотрудника в том, чтобы повысить свою эффективность, а это повлияет на всю компанию. Мой метод актуален и для тех, у кого нет подчиненных. Создав прочную основу систем и методов работы, вы заложите фундамент для роста бизнеса. Большинство индивидуальных предпринимателей остаются в одиночестве, потому что не могут понять, как масштабировать свою работу.

Затем возникают вопросы о документации: какой формат стоит использовать и какую информацию вносить. Я могу понять это, ведь сначала сам столкнулся с подобной проблемой. Но теперь мы упростили работу, настроив программные пакеты.

Мы с Майком потратили много времени на создание этой программы. Она выходит далеко за рамки книги. На ее прохождение потребуется от одного до трех месяцев (все зависит от сложности вашего бизнеса и готовности вносить изменения). В Академии вы получите все шаблоны, программное обеспечение и пошаговую видеоподготовку, которые помогут вам понять принципы работы вашего мира. Проще говоря, вы получите от бизнеса и от жизни то, чего хотите. У вас будет все, что нужно для реализации высокоэффективных систем и процессов в своем бизнесе для получения большего запаса свободного времени и возможности зарабатывать больше денег. Информация представлена последовательно, чтобы вы смогли избавиться от хаоса и беспорядка. Я помогу вам обрести настоящую свободу, обратив внимание на простую механику вашего бизнеса и жизни. Самая актуальная информация дана на сайте www.workthesystemacademy.com.

Мы планируем выпустить усовершенствованную программу для подготовки независимых бизнес-консультантов, специализирующихся на методике системного мышления. Нужно ли быть консультантом, чтобы развивать это направление? Нет, достаточно желания помочь другим получить от жизни то, чего они хотят. Больше информации вы найдете на www.workthesystemconsultants.com. Ответ на вопрос, нужен

ли вам консультант для внедрения метода, который поможет отладить бизнес, на сайте www.findworkthesystemconsultants.com.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Бритва Оккама и операторы телефонной службы

Изначально я написал эту статью в 2002 году для отраслевого журнала. Она предназначалась для владельцев справочных служб, но ее смысл был прост и подходил для любой компании со штатными сотрудниками. Для книги я немного отредактировал эту статью. Бритва Оккама — принцип, разработанный английским философом XIV века Уильямом Оккамом: «не следует множить сущее без необходимости; человек должен выбирать простейшее объяснение с меньшим числом предположений и принципов».

Закон Оккама и долгосрочные контракты

Действительно, в чем же проблема? Какие особенные черты владелец телефонной справочной службы хочет найти в своих операторах? Краткий список требований включает улыбку и позитивное отношение, высокое качество обслуживания и длительный стаж работы. Проблемы качества работы сотрудников и ротации кадров поднимаются на наших рабочих встречах, причем как на общих собраниях сотрудников, так и на встречах «с глазу на глаз». В нашей сфере большинство операторов не задерживаются на этой должности надолго, а те, кто остается, иногда проявляют «некорректное отношение к работе».

Почему же так много суматохи вокруг отделов телефонной справочной службы? Почему владельцы постоянно интересуются всеми возможными советами и секретами в попытке остановить бесконечную смену персонала? И почему они винят себя, своих сотрудников и саму отрасль во всех бедах? Проблема связана отнюдь не с низкоквалифицированными кандидатами или недостатком трудовой этики. Она заключается в том, что владельцы не учитывают реальные потребности сотрудников. Они манипулируют людьми и/или применяют наказания.

Когда-то я был знаком с владельцем телефонной справочной

службы, который жаловался, что ротация кадров — не главная его проблема (а проблема № 2). Он говорил, что сложнее всего выполнять требование правительства штата повысить минимальную заработную плату. Он жаловался: «Она все растет и растет!» Был у меня и другой знакомый бизнесмен, который разработал продуманную процедуру наказания сотрудников за невыполнение требований и «плохое отношение» к работе. (Порка продолжается до тех пор, пока у человека не изменится дисциплина!) А вот и комментарий одного из менеджеров ТСС по этому поводу: «Мы не можем проводить тестирование на наркотики. В этом случае мне придется уволить всех сразу, кто же тогда будет отвечать на звонки?!» Никто из них не остался в данной сфере — и их компании давно вышли из бизнеса.

Начнем с вопроса о заработной плате. Как тут быть? Вот как обычно объясняют низкие зарплаты: «Вы просто ничего не понимаете! Мы работаем в конкурентной, беспощадной, низкодоходной сфере и *не можем* платить большую зарплату. Любая телефонная справочная служба продает какой-то товар, и, хотя качество очень важно, в итоге успех в большей степени зависит от низкой цены. Если мы поднимем стоимость наших услуг, то потеряем клиентов».

Безусловно, уровень обслуживания — важный фактор, но что если бы мы могли повысить оплату труда за счет более стабильной и разумной рабочей обстановки? И если это приведет к долгосрочным контрактам с сотрудниками, которые могут предоставлять обслуживание высочайшего качества, разве это не повод повысить цены для клиентов? Тогда почему в этой сфере высокая ротация кадров? Каковы простейшие причины проблемы, которые невозможно решить одним махом? Они *просты* и отражают неудачные попытки поддерживать стабильность — пускать пыль в глаза. Конечно, поначалу это интересно, но не имеет ничего общего с базовыми потребностями операторов.

Я хотел бы предложить простую, но важную концепцию. Много лет назад, когда я только начинал заниматься этим бизнесом, владелец крупной и успешной ТСС в Портленде сказал мне: «Твои сотрудники *хотят* выполнять работу хорошо. Твоя задача в том, чтобы они могли это делать. Даже не пытайся угадать их мотивы. Они *хотят* выполнять работу хорошо!» Если владелец или руководитель с самого

начала считает, что «все работники ленивые», или «трудоустрой дисциплины уже не существует», или «я не могу платить много, чтобы найти и удержать квалифицированных людей», к чему это приведет? Если вы верите в это, то должны изменить свое мнение. Иначе вы обречены.

Вот три основные причины, почему большинство справочных служб не могут надолго удержать сотрудников. Они поражают вас своей простотой. Во-первых, работники не получают достойной заработной платы и премий. Это так неожиданно. Во-вторых, они не понимают, чего от них ждет руководитель. Им приходится читать его мысли, чтобы избежать неприятностей. И в-третьих, руководители безнравственно манипулируют своими операторами с помощью хитроумных и не очень методов, редко обращая внимание на их хорошую работу. Иными словами, денег недостаточно, требования непостижимые, время от времени в отношении сотрудников применяется метод кнута и пряника, а хорошую работу никто не замечает.

Философия и система трудоустройства

Разработайте для себя философию трудоустройства, которая учитывает истинные потребности ваших сотрудников. Если же вы работаете на кого-то, хотели бы вы изменить что-нибудь? Возможно, что-то можно упростить? Помните, не существует «суперменов», но вокруг много прекрасных людей, которые ищут для себя достойную возможность.

Вам нужны постоянные сотрудники, надежные, честные и трудолюбивые. Таких людей очень много, и, если вы станете все делать правильно, они сами найдут вас, будут преданными, отличными исполнителями и останутся с вами на долгие годы. Достаточно удовлетворять разумные потребности и не ждать, что они будут читать ваши мысли. Четко просите их выполнить то, что считаете нужным, и относитесь к ним как к взрослым. Тогда у вас будет отличная система подбора сотрудников, в которой признается ценность и учитываются личные потребности каждого оператора.

Будьте кристально честны в вопросах взаимодействия между нанимателем и сотрудниками и не бойтесь «заключать сделки». В

Centratel договор, который мы предлагаем сотрудникам, прост: «Мы будем очень хорошо платить вам, если вы сможете выкладываться на 100%». Вы должны записать все требования на бумаге, чтобы ваши сотрудники могли ознакомиться с ними. Это займет какое-то время, ну и что с того? Вы уже сломали голову, пытаетесь найти средство от бесконечной ротации кадров. Разве *это* не сложная работа? Разве *это* не отнимает ваше время? Просто перенаправьте время, силы и средства в другое русло. Смиритесь: четкая система документации — необходимое условие для удержания сотрудников. Если вы создадите ее, к вам придет стабильность.

На что не обращать внимание

Системы вознаграждения сотрудников, которые не учитывают их основные потребности, обречены на провал. Они даже хуже, чем просто трата времени и денег. Они подрывают дисциплину. Ну а наказания? О них даже не думайте. Перед тем как решить, что включать в вашу новую систему набора сотрудников, очень важно понять, чего в ней быть не должно. Исключая неэффективные меры, вы действуете просто, поскольку экономите силы и время.

Приведу несколько «факторов мотивации», о которых я слышал в других справочных службах: бесполезные подарки (например, огромный мешок пластиковых ушей Микки-Мауса, который владелец отдает операторам после посещения Парка Диснея); сложные расчеты премии за идеальную посещаемость; «затейливые» игры и бонусы для тех, кто присутствовал на собрании. Я слышал о подарочных сертификатах за «хорошее отношение» к работе, а также билетах в кино за прохождение подготовки или «хорошее поведение». Еще примеры: долгие беседы с проблемными сотрудниками, когда менеджер пытается вызвать к их разуму и, возможно, убеждает приходить на работу вовремя.

Что общего у всех этих методов? Во-первых, они никак не затрагивают реальные и насущные потребности людей. Если их выполнять непоследовательно, они не принесут никакой ценности. Все это неэффективные временные методы. Во-вторых, операторы телефонной службы воспринимают эти мотивационные уловки и

разговоры по душам в точности так, как они и выглядят: несерьезные и плохо скрываемые попытки манипулировать людьми, чтобы они вели себя хорошо. Это скрытое оскорбление. Это метод «кнута и пряника» в стиле Багза Банни^[48]. В вашем коллективе такое отношение вызовет только неуважение к вам как реакцию на ваше неуважение к людям.

Хорошие люди с самого начала

В Centratel ротация кадров в операционных отделах незначительна. Время от времени оператор может заболеть или опоздать. Все посещают общие собрания. У нас трудятся позитивные, надежные и хорошие люди, и они были такими с самого начала. Наше первое достижение — способность найти таких людей и убедить их работать на нас.

Вместо того чтобы пытаться искусственно создавать должное отношение к работе и трудовую дисциплину, мы тщательно отбираем хороших людей и стараемся не вызвать у них отвращения к работе. Мы не только учитываем потребности операторов в достойной заработной плате и относимся к ним как к взрослым, но и усердно трудимся для того, чтобы дать им стабильность, которую иногда сложно получить в личной жизни. Возможно, это только работа, но Centratel — место, где они могут чувствовать себя безопасно, спокойно и уверенно. Эта стабильность обусловлена регламентирующими документами нашей компании: мы очень подробно записали все, чего хотим и ожидаем от них.

К слову: в истории развития моего собственного бизнеса переворот в сознании произошел в самые тяжелые времена. Так бывает: «прими радикальное решение прямо сейчас, или можешь завтра заявлять о своем банкротстве». Когда все висит на волоске, необходимо серьезное и внезапное изменение в мышлении и процессе работы. Принципы, которым мы следуем сейчас, родились как раз в такой момент. Будьте благодарны за тяжелые времена, которые пришлось пережить.

Уточнение

Хватит. Больше никаких временных решений. Что бы делал Уильям Оккам, если бы владел телефонной службой? Попробую представить. Стратегии не новы и не революционны, но их объединяет то, что они удовлетворяют требования как операторов телефонной службы, так и владельцев. Естественно, если каждый оператор руководствуется добрыми намерениями.

1. Вы уже определили главную задачу: платите достойную зарплату. Деньги — то, ради чего люди приходят на работу. Забудьте удобную теорию «оплата — не главное; главное — чтобы вас ценили». Звучит как привет из 1960-х. Не нужно спрашивать у психологов и социологов, что важнее всего для ваших сотрудников. Спросите у них самих! Давным-давно я разослал письменные анкеты операторам нашей телефонной службы, спрашивая, что важнее всего для них в Centratel. Большинство ответили, что главное — заработная плата, и я с наслаждением отметил, что отлично все понимаю. Помните, что высокий уровень заработной платы обеспечивает преимущество, которое не всегда заметно: высококачественное выполнение работы преданными сотрудниками. Оно даст вам больше, чем экономия на зарплате.
2. Приведу несколько аргументов в пользу этого пункта, но держу пари, что сэр Уильям предложил бы отказаться от сотрудников, работающих на полставки. Все члены коллектива должны работать полный день, иначе у них не будет нужного опыта. Они не смогут разобраться в отчетности и технике. Как сотрудник, работающий 20 часов в неделю, сможет достичь того же уровня мастерства, что и тот, кто трудится 40 часов в неделю? К тому же для сотрудников на полставки значимость работы снижается. Мы хотим иметь дело с серьезными, ориентированными на карьеру специалистами, для которых работа важна, которых беспокоит, что они получают. Ни мы сами, ни сотрудники, работающие полный день, не трудимся спустя рукава.
3. Неоплачиваемые больничные. Почему? Потому что платить

людям, когда их нет на работе, значит поощрять отсутствие на работе! Мы платим отпускные, но наличными, и сотрудники понимают, как заработали их, глядя на отдельный пункт в своих еженедельных расчетных листах. Они могут отдохнуть — две-три недели в год, в зависимости от стажа работы в компании, — потому что отпускные выплачиваются заранее. Никаких выплат в отсутствие работника не производится.

4. Должны ли вы предлагать медицинское страхование? Да.
5. Если сотрудник выполняет работу хорошо, заявите об этом публично. Если плохо, тоже скажите ему об этом, но наедине.
6. Мы убрали график смен, чтобы предлагать и назначать их исходя из трудового стажа. В итоге самые опытные работники забирают лучшие дневные смены, и все понимают, что это награда за долгую службу. Новые сотрудники также будут ценить время, проведенное в компании, рассматривая свой послужной список как капитал, ценность которого растет с каждым днем. Это логично и справедливо.
7. Описывайте процесс на бумаге. Необходимы ясная и четкая инструкция, справочник работника и индивидуальные указания. Это тяжело, но разве операторы телефонной службы должны читать мысли и предсказывать будущее, чтобы выжить? Все инструкции должны быть написаны четко, до мельчайшей детали, на бумаге и в электронном виде.
8. Реализуйте принцип «плата за работу» с объективным методом оценки. В Centratel работает на полную ставку независимый специалист, который оценивает качество звонков и работу каждого оператора еженедельно. Благодаря этому операторы могут увеличить свою зарплату на 30%. Для них эти 30% — деньги для развлечений и/или дополнительные средства сверх прожиточного минимума.

Обеспечение долгосрочного сотрудничества с верным персоналом начинается с изменений в сознании. Не ищите совершенных сотрудников, не прибегайте к ухищрениям и не верьте отговоркам о снижении рабочей этики или бессмысленным теориям о человеческой

мотивации. По принципу «бритвы Оккама» «выбирайте простейшее объяснение, то, что требует минимума допущений», и создайте схему, которая соответствует реальным нуждам ваших сотрудников, желающих хорошо выполнять свою работу.

Создание «Метода работы» в Centratel

Ниже представлен наш основной метод создания «Методов работы», который содержит четкие инструкции для каждой процедуры. Это основа порядка, главное положение, предусматривающее разработку сотен других правил, необходимых в нашей работе. Благодаря этому документу все «Методы работы» имеют общую стилистику и единый формат. Пусть вас не смущает объем и сложность; не стоит слишком углубляться в его содержание. Из всех направлений работы в Centratel это самое сложное для понимания. Просто изучите суть документа, а затем примените его в своей ситуации. Он начинается с содержания.

Метод разработки «Метода работы»

Информация для персонала: автоматическое функционирование в Centratel основано на «Методах работы» (или просто «Методах»). Если бы не сотни производственных процессов, организация работы была бы невозможна. «Методы» присутствуют везде: начиная с аварийного реле для учетной записи ТСС и заканчивая платежами в банке, должностными инструкциями и даже приветствием клиентов.

Строгое соблюдение письменного алгоритма необходимо, но мы компенсируем эту строгость готовностью вносить мгновенные коррективы в случае изменения условий или появления свежих идей. Независимо от ваших должностных обязанностей, если вы хотите внести предложение по улучшению процесса, дерзайте. Если оно окажется полезным, мы откорректируем «Метод» и сразу приступим к реализации нововведения!

Жесткие, но легко редактируемые методы дают каждому сотруднику огромную степень свободы, поскольку их наличие исключает догадки в процессе работы. Объяснения и инструкции под рукой. «Методы работы» — важнейший элемент операционной модели Centratel: «Свобода и ответственность в рамках структурированной, но гибкой бизнес-системы».

Основные положения

Какая-то проблема возникает снова и снова? Тогда использование соответствующего «Метода работы» просто необходимо. Если уже есть определенный алгоритм, а проблема все равно появляется, мы изменим существующий порядок для ее устранения. При отсутствии проблем усовершенствуем механизм, чтобы максимизировать эффективность. На раннем этапе создания метода выслушайте замечания и комментарии всех, кто имеет отношение к процессу. Автора и руководителя отдела надо проинформировать обо всех запланированных изменениях. Им также следует непосредственно участвовать во внесении корректив, и каждый должен оценить изменения.

Создавайте максимально простые методы, чтобы задачу мог выполнить любой человек «с улицы». Будьте кратки и в то же время doskonaльны. Помните о цели: «Свобода и ответственность в рамках высокоразвитой системы». Каким должен быть объем информации?

Для текстовых инструкций: дайте как можно больше информации, но так, чтобы ее можно было легко найти. Используйте списки, логические подзаголовки, нумерацию и маркеры, простую и ясную структуру предложений. *Для таблиц и графических инструкций:* оформляйте их просто и понятно. Иногда целесообразно опускать некоторую информацию, чтобы сделать документ более удобочитаемым. Ограничьте использование шрифтов, размеров, специальных форматов.

Руководствуясь стратегией автоматизированной системы учета, мы мгновенно изменим метод работы. *Совершенствование метода путем редактирования, дополнения, удаления и полного уничтожения происходит быстро и без колебаний.* Мы работаем в строгом соответствии с установленной схемой, но она может быть быстро преобразована с согласия группы. Никаких предположений. Каждый шаг должен быть очевидным и логичным. И не надейтесь, что пользователь будет осведомлен о предмете или сможет читать ваши мысли.

Общая структура документа: после заголовка можно привести краткое описание предмета, цели, способа, адресата и времени

применения. При необходимости добавляйте маркированные или нумерованные инструкции. Никогда не давайте название вроде «Метод для...». Название должно быть кратким и описательным, а также понятным случайному человеку. Начните с темы. Например, «Заявка на продажу», а не «Метод работы для подачи заявки на продажу». Затем кратко изложите суть метода. Испытайте метод, прежде чем он вступит в силу! Привлеките случайного человека (сотрудника, который не работает с данным методом).

Запишите все новые или откорректированные методы на диск. В отредактированном методе укажите дату изменения и выделите новую информацию синим шрифтом. Тексты нужно сразу распечатать и разместить в алфавитном порядке в папке с административными процедурами либо в папке с инструкциями по работе. Каждый заинтересованный сотрудник изучит новый подход. После ознакомления он подписывает и датирует печатный экземпляр документа.

Сотрудник адресует вопросы и предложения человеку, который разработал метод. (Сомнения свидетельствуют о том, что соответствующую процедуру стоит дополнительно усовершенствовать, чтобы в будущем вопросы не возникали.) Перед вступлением в силу все новые или существенно измененные методы должны быть утверждены главным менеджером.

Сотрудник строго придерживается нового метода в работе. *Запомните: если появляются трудности в использовании метода, мы своевременно совершенствуем его, но ни в коем случае не оставляем проблему без внимания!*

Специфика оформления

(Требования к оформлению, описанные здесь, заложены в нашем программном обеспечении по ведению деловой документации, о чем подробнее говорится на сайте www.workthesystem.com/documentation.)

Используйте шаблон на диске Р: под названием «Шаблон методов» и в папке шаблонов.

Начните с названия стилем «Заголовок 1» (Verdana, полужирный, размер 12).

После названия укажите дату стилем «Дата метода» (Verdana, обычный, размер 10).

Для подзаголовков используйте стиль «Заголовок 2» (Verdana, полужирный, размер 10), а для дальнейшей рубрикации — «Заголовок 3» (Verdana, курсив, размер 10).

Для основного текста используйте стиль «Обычный» (Verdana, обычный, размер 10).

Для оформления списков пользуйтесь стандартными маркерами и стилями нумерации.

Последовательность действий описана в нижней части последней страницы следующим образом:

Выберите в меню «Вид» команду «Колонтитулы».

Перейдите к нижнему колонтитулу.

1-я строка: выберите «Вставить Автотекст "Полное имя файла"».

2-я строка: выберите «Вставить Автотекст "Автор"». Введите ваше имя. Возможно, придется сделать это вручную, в зависимости от настроек компьютера.

3-я строка: выберите «Вставить Автотекст "Дата создания"». Укажите дату и время.

Применяйте стиль «Нижний колонтитул».

По минимуму используйте выделение курсивом и полужирным. Где требуется, применяйте данную трехстрочную схему, при необходимости — маркеры и нумерацию.

Если в процессе участвуют реле, используйте такую же нумерацию, сокращения и методику, как в работе с реле ТСС. Этот метод долгий и сложный? И да и нет. Специфика проста. Что касается оформления, то оно занимает много времени из-за большого количества тонкостей. Это механический принцип, используемый для создания метода. Но его характеристики четкие и ясные и, следовательно, несложные. Вы заметите, что, как и «Тридцать принципов», этот документ нелинейный.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Система коммуникации в Centratel

В Centratel в соответствии с нашей «Стратегической целью» и понятием эффективности, которое отражено в документе «Тридцать принципов», мы используем новейшие коммуникационные технологии. Интересный парадокс: эффективность наших внутренних коммуникаций зависит от высоких технологий. (Каким-то образом наш ИТ-менеджер, Дэн, поддерживает систему в рабочем состоянии практически без сбоев.)

В самом начале нашей трансформации мы создали «Метод работы» для взаимодействия в компании и с внешним миром. Поскольку он легок в использовании, наши работники много общаются. Каждый сотрудник Centratel пользуется одними и теми же алгоритмами. Нет никакой путаницы. Этот метод сформировался вместе с техническими и даже социальными изменениями, которые произошли за последние шесть лет.

Внутренние коммуникации: метод и основные принципы

Средства активных коммуникаций

1. Голосовая почта (ГП).
2. Электронная почта (ЭП).
3. Программа мгновенного обмена сообщениями (ПМОС).
4. Разговор по телефону.
5. Личная беседа.
6. Машинописная памятка/метод^[49].

Какой метод коммуникаций стоит использовать мне?

1. Обычный порядок работы, сроки не критичны: ЭП, ГП.
2. Время важно: ПМОС, личная беседа или разговор по телефону.
3. «Приведение мыслей в порядок», детальные разъяснения: ГП, ЭП.

4. Личные и деликатные проблемы: личная беседа или разговор по телефону.
5. Необходима документация: ЭП или машинописный текст.
6. Информация сложная/детализированная: ЭП, машинописный текст, личная беседа или разговор по телефону.
7. Методы: электронная копия на диске и машинописный текст.

Автоматизированная система

Автоматизация во внутренней коммуникации означает, что если кто-то задает вопрос, то получает незамедлительный ответ. Например, не нужно хранить голосовое сообщение, чтобы позже на него ответить. Если вы вынуждены отложить ответ, сразу же свяжитесь с тем, кто обратился с вопросом, и сообщите, что детальный ответ последует позже (и обязательно укажите приблизительное время). Этот подход распространяется и на электронную почту: основное правило — держать папку с входящими сообщениями пустой, разбираясь с проблемами здесь и *сейчас*, по инструкции, автоматически.

Microsoft Outlook

Информационная система Microsoft Outlook — сердце нашей административной внутренней системы коммуникаций. Крайне важно, чтобы список задач, контактов и календарь максимально повышали эффективность. Держите программу открытой весь день и часто пользуйтесь ею. Используйте список задач, чтобы помнить как о своих задачах, так и о тех, которые вы делегировали. Программа мгновенного обмена сообщениями: если вы на работе, она должна быть включена. Убедитесь, что настроили ее автоматическое включение при входе в систему.

Электронная почта: внимательно читайте сообщения, которые получаете. Перечитывайте и перепроверяйте каждое письмо перед отправкой. Достаточно ли оно ясное, краткое и содержательное? Есть ли в нем грамматические ошибки? Понятно ли ваше сообщение, или вы думаете, что собеседник может читать мысли и любит разгадывать головоломки?

Доставка сообщения любым способом

Делайте ставку на количество, а не на качество. С точки зрения Centratel качество коммуникаций тесно связано с их количеством. Однако заметьте, что *количественный аспект относится скорее к частоте коммуникаций, а не их объему*. В общем, если коммуникаций достаточно, качество возрастет. Если есть сомнения, стоит ли общаться или нет, — стоит.

Длинные оповещения, которые содержат больше информации, чем необходимо, или сообщения, где повторяются одни и те же детали, — пустая трата времени двух людей. Голосовые сообщения — утомительный, неэффективный способ общения. Но иногда они превосходят по скорости и выразительности сообщения электронные. Порой 30-секундное голосовое сообщение даст столько же информации, сколько 15-минутное электронное письмо. Независимо от метода коммуникации помните: «Хорошее сообщение — короткое сообщение».

Немногие думают о качестве коммуникации. В Centratel, где наша цель — обеспечивать наилучшие услуги коммуникаций, мы должны в этом преуспевать. Мы «самая высококачественная телефонная служба в США», потому что постоянно отлаживаем и совершенствуем услуги связи, как и наши внутренние контакты. Мы думаем о коммуникации всегда. Это первичная система, которую мы постоянно исследуем и оптимизируем.

У нас много инструментов коммуникации. Можно ли считать используемый метод лучшим? Что нужно, чтобы сообщение было полным, ясным и кратким? Нет ли в нем недосказанности или лишней информации? Эффективный процесс обучения подразумевает запись и анализ разговоров с абонентами и клиентами. Большинство из нас может отметить несоответствие между тем, как мы сами воспринимаем свою речь, и тем, какова она на самом деле. Самоанализ помогает устранить слова-паразиты из речи, сделать голос глубже, повысить выразительность и обратить внимание на раздражающие дефекты, которые могли бы остаться незамеченными.

Kashmir Family Aid

Сразу же после землетрясения 8 октября 2005 года, нанесшего непоправимый ущерб значительной территории Азад Джамму и Кашмира и Северо-Западной пограничной провинции Пакистана, я отправился один в Музаффарабад, столицу региона, в эпицентр стихии. Местные жители приветливо встретили меня и предоставили жилье, поскольку целью моего визита было оказание помощи пострадавшим. Неограниченный в праве передвижения за пределы охраняемого лагеря, я был одним из немногих людей с Запада, кто мог свободно перемещаться по территории, независимо от неправительственных организаций или американских военных. Я писал статьи и делал фотографии, чтобы рассказать всем о бедственном положении миллионов пострадавших, оставшихся без крыши над головой, пытался хоть чем-то помочь им, раздавая имевшиеся у меня наличные средства.

Люди, чудом уцелевшие после землетрясения, бесцельно блуждали по палаточным лагерям и улицам, думая, что им делать дальше. Катастрофа унесла 80 тысяч жизней, причем бóльшую часть погибших составили дети, запертые в стенах школ в момент нашествия страшной стихии. Почти каждая семья, с которой мне довелось общаться, потеряла минимум одного из близких в тот трагический день. Вскоре после этого я создал некоммерческую организацию под названием Kashmir Family Aid, чтобы оказать помощь и поддержку в первую очередь детям школьного возраста. До землетрясения я был в Пакистане несколько раз по работе и с тех пор часто приезжаю сюда. Линда тоже путешествует со мной.

Бенд и Музаффарабад стали официальными городами-побратимами. Недавно мы даже добрались до части Кашмира, принадлежащей Индии. Приглашаю вас посетить сайт нашей организации (www.kashmirfamily.org) и просмотреть слайд-презентации и фотографии. Там вы найдете некоторые из моих газетных статей. Не оставайтесь равнодушными. Чтобы помочь школе с 200 учащимися и 8 учителями, нужно меньше 500 долларов. Важно

любое пожертвование. Спасибо.

Сэм Карпентер

Благодарности

Спасибо моему партнеру и другу Сэму Киркальди за силу характера и невозмутимость, Энди Фримену за веру в меня и мои системы. Вы *понимаете* мою методику и всегда меня поддерживаете. Спасибо Холли Уилсон — за то, что она никогда не позволяла мне сдаваться, Пэтти Каснер — за то, что вместе с нами пережила тяжелые времена и написала песню для нашего отдела технического контроля. Нашей постоянной сотруднице Ленни Делл — за то, что с нами больше двадцати лет, Сандре Пакард с двадцатилетним стажем работы в нашей компании — за упорство в совершенствовании и противостояние всем трудностям вместе со мной.

Спасибо Линде Морган — за безотказность и выдержку, Карле Хекстре — за то, что всегда делала то, что нужно, Дениз Джоунс — за бесконечный позитив, Дэну Бломкисту, знатоку мира информационных технологий и несомненному чемпиону мира по количеству гаджетов, — за знания и тонкий юмор.

И как мне отблагодарить всех операторов компании Centratel за невероятную работу изо дня в день, из года в год? Я бесконечно признателен: именно благодаря вам компания добилась успеха. Много лет назад благодаря Линдси Стивенс я впервые задумался над тем, что бизнесом нужно управлять, а не увлекаться. Риз Шепард твердил, что нужен план. Роджер Шилдс, банкир на пенсии, учил меня уму-разуму в самые сложные моменты. Роберт Киллен, некогда работавший в Columbia River Bank, пошел на уступки, когда все остальные давали уклончивые ответы, а Роджер Кристенсен, экс-президент Columbia River Bank, отнесся ко мне снисходительно, когда мы оба были еще новичками.

Еще в 1970-е в Школе рейнджеров штата Нью-Йорк меня научили здраво мыслить и упорно трудиться. Ныне покойный Лейн Пауэлл, мой наставник в Central Electric Cooperative, оставил неизгладимый след в моей жизни. Многие мысли, приведенные в этой книге, родились благодаря ему. Особая благодарность команде издательства Greenleaf Book Group: редакторам Джею Ходжесу, Линде О'Дауда,

Терезе Рединг и Джин Хансен, которые выпустили новое издание.

Спасибо Джастину Бранчу и Кристен Сиарз за работу и Клинту Гринлифу, который сохраняет за такими авторами, как я, права на рукопись, а значит, помогает совершенствовать ее. Вы заслужили свой успех.

Отдельное спасибо звукорежиссерам Тиму Андервуду и Джею Таунсенду из Underwood Productions за ваше терпение и личный вклад в запись аудиоверсии моей книги. Спасибо фрилансерам Саре Макс и Линде Честни за подготовку книги к изданию, Бобби Свенсону; Кихзару Абасси за гостеприимство и поддержку при оказании помощи населению отдаленных районов Азад Джамму и Кашмира, Ахсану и Мине Рашид за то, что показали нам настоящий Пакистан.

Благодарю своего отца Тома Карпентера, учителя английского языка на пенсии, который, несмотря на мое упорное сопротивление, настаивал на том, чтобы я хорошо владел словом. Благодарю свою мать, писательницу Нэнси Фокс, за ее безудержное вдохновение, которое сделало меня писателем.

Спасибо Энн Питц, моей прекрасной теще, за лаконичные и придирчивые замечания. Папа, мама и Энн, спасибо вам за поправки. Вы вдохновляете своими участием и заинтересованностью, хотя всем вам уже за девяносто. Брат Стив, ты прекрасный человек. Ты умеешь подытоживать и делаешь это с юмором. И спасибо Джеку Корнелиусу за рассказ о «Гигантской машине».

Я бесконечно обязан Линде Карпентер за ее невероятное терпение и полезные советы. Спасибо моей дочери Дженнифер, которая своим примером подтверждает, что склонность ходить по краю — генетическая особенность. Я люблю тебя.

И привет Майку Джайлзу из Англии! Для меня большая честь быть вашим деловым партнером. Я восхищаюсь вашим знанием рынка, которое вы проявили при запуске проекта «Академии системного подхода». Это дело не из легких, и вы в нем разбираетесь.

Спасибо всем военнослужащим: ваши подвиги еще не воспеты. Знайте, что огромное количество людей всегда будут ценить ваши жертвы. Благодаря вам мы свободны.

Сэм Карпентер, август 2011 года

Примечания

[1] Уильям Оккам (1285–1347) — английский философ, сторонник номинализма, один из прародителей современной эпистемологии и философии, один из величайших логиков в истории. *Прим. ред.*

[2] Кауфман Д. [Сам себе MBA](#). — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. пер.*

[3] Третье официальное издание на английском языке; на русском книга издается впервые. Далее автор приводит также предисловие к первому изданию на английском языке. *Прим. ред.*

[4] «Шесть сигм» (англ. six sigma) — концепция управления производством, разработанная в Motorola в 1980-е и популяризированная в середине 1990-х, когда Джек Уэлч применил ее как ключевую стратегию в General Electric. Суть концепции сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности. *Прим. ред.*

[5] Прокрастинация (англ. procrastination, от лат. procrastinatus: pro — вместо, впереди и crastinus — завтрашний) — понятие в психологии, обозначающее склонность к постоянному откладыванию на потом неприятных мыслей и дел. *Прим. пер.*

[6] Вся информация на сайте, как и на других интернет-ресурсах, ссылки на которые даны в книге, представлена на английском языке. *Прим. ред.*

[7] Chief Executive Officer (CEO) — здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. пер.*

[8] Chief Operating Officer (COO) — главный операционный директор, один из руководителей корпорации, отвечающий за операционную деятельность. *Прим. ред.*

[9] В науке и философии существует холистический подход к восприятию мира. Согласно ему, весь мир — единое целое, а отдельные явления и объекты имеют смысл только как часть общности. Познание целого должно предшествовать познанию частей. Автор книги противопоставляет свою методику холистическим принципам, отдавая приоритет познанию элементов. *Прим. пер.*

[10] «Джо против вулкана» (Joe vs the Volcano) — комедия компаний Warner Bros. Pictures и Amblin Entertainment, режиссер Джон Патрик Стэнли, вышла на экраны в 1990 году. Цитируются слова героини Патрисии, роль которой сыграла Мег Райан. *Прим. ред.*

[11] Лето любви (англ. Summer of Love) — лето 1967 года, когда состоялось беспрецедентное по масштабам собрание последователей субкультуры хиппи. Впервые она заявила о себе во всеуслышание, пропагандируя любовь, свободу и мир. *Прим. пер.*

[12] Стивен Кови (1932–2012) — консультант по организационному управлению, специалист по вопросам руководства, автор одного из бестселлеров деловой литературы «7 навыков высокоэффективных людей» (Альпина Паблишер, 2014). *Прим. пер.*

[13] Джими Хендрикс (1942–1970) — американский музыкант, певец и композитор, признанный одним из самых изобретательных виртуозов и величайшим гитаристом в истории рока. *Прим. пер.*

[14] Нарцательное имя для государства или общественной организации, которая стремится установить тотальный контроль над людьми. Происходит из романа «1984» Джорджа Оруэлла. *Прим. пер.*

[15] «Монти Пайтон и священный Грааль» (Monty Python and the Holy Grail) — кинофильм британской комик-труппы «Монти Пайтон», ставящий под сомнение общечеловеческие ценности. Режиссеры Терри Гиллиам и Терри Джонс, кинокомпания EMI Films; вышел на экраны в 1975 году. *Прим. ред.*

[16] «В поисках галактики» (Galaxy Quest) — фантастическая комедия режиссера Дина Паризо, кинокомпания DreamWorks SKG. Фильм вышел на экраны в 1999 году. *Прим. ред.*

[17] По признанию самого Мика Джаггера, он, как и другие участники Rolling Stones, долго и активно употреблял наркотики. *Прим. ред.*

[18] Соджорнер Трут (1797–1883) — американская аболиционистка и феминистка, рожденная в рабстве; известна своей речью «Разве я не женщина?», произнесенной в 1851 году. *Прим. пер.*

[19] The Fixx — английская группа «новой волны», образованная в 1979 году. Приводится цитата из песни One Thing Leads to Another. *Прим. ред.*

[20] Евангелие от Иоанна, гл. 9, ст. 25. *Прим. ред.*

[21] Главный герой одноименной культовой драмы 1994 года, получившей шесть премий «Оскар». *Прим. пер.*

[22] Следует отметить, что существуют разные мнения по этом вопросу; в данном случае автор выражает свою личную точку зрения. *Прим. ред.*

[23] Песня группы Led Zeppelin с альбома 1971 года Led Zeppelin IV (Atlantic Records). Авторы Джимми Пейдж и Роберт Планта. *Прим. ред.*

[24] «Дюна» (Dune) — фантастический фильм Дэвида Линча по мотивам одноименного романа Фрэнка Герберта; кинокомпания Universal Pictures, вышел на экраны в 1984 году. Цитируются слова героя герцога Лето Атрейдеса, роль которого сыграл Юрген Прохнов. *Прим. ред.*

[25] «Матрица» (The Matrix) — фантастический боевик Лана и Эндрю Вачовски, вышедший на экраны в 1999 году. Кинокомпания Warner Bros. Pictures. Цитируются слова героя Морфеуса, роль которого сыграл Лоренс Фишберн. *Прим. ред.*

[26] Один из авторов орфоэпического словаря английского языка. *Прим. ред.*

[27] «Клан Сопрано» (The Sopranos) — американский телесериал о жизни вымышленного семейства мафиози, впервые демонстрировался в 1999–2007 годах. *Прим. ред.*

[28] «Отступники» (The Departed) — криминальный боевик Мартина Скорсезе, кинокомпания Warner Bros. Pictures, вышел на экраны в 2006 году. Цитируются слова героя Фрэнка Костелло, роль которого сыграл Джек Николсон. *Прим. ред.*

[29] Песня группы The Doors с альбома 1970 года Morrison Hotel (Elektra/Asylum). *Прим. ред.*

[30] Chief Financial Officer (CFO) — финансовый директор. *Прим. ред.*

[31] Информация приводится на английском языке. *Прим. ред.*

[32] Джордж Паттон (1885–1945) — один из главных генералов американского штаба в период Второй мировой войны, командующий Третьей армией США. Считается американским аналогом маршала Георгия Жукова. *Прим. пер.*

[33] Термин из одноименного романа Джозефа Хеллера. Суть «уловки-22» в следующем: желающий уклониться от боевого долга не может считаться сумасшедшим, и, следовательно, освободить его от обязанностей по его просьбе нельзя. Ср. парадокс Бертрانا Рассела: «Одному деревенскому брадобрею приказали брить всякого, кто сам не бреется, и не брить того, кто сам бреется. Как он должен поступить с собой?» *Прим. ред.*

[34] Англ. Just Do It. *Прим. пер.*

[35] Герман Гессе (1877–1962) — немецкий писатель и художник, лауреат Нобелевской премии 1946 года. Приведена цитата из книги «Демиан. История юности Эмиля Синклера». *Прим. пер.*

[36] Безусловный раздражитель, который вызывает биологически значимую реакцию; в результате сочетания условного раздражителя и подкрепления образуются условные рефлексy. *Прим. пер.*

[37] Согласно другим источникам, высказывание принадлежит американскому промышленнику Коумеру Коттреллу (род. 1931). *Прим. ред.*

[38] ДГЭА (дегидроэпиандростерон) — стероидный гормон, влияющий на андрогеновые рецепторы (играют важную роль в развитии заболеваний простаты). *Прим. ред.*

[39] Полное имя — Лидо Энтони «Ли» Якокка (род. 1924). Американский менеджер, автор нескольких автобиографических бестселлеров, экс-президент компании Ford и председатель правления корпорации Chrysler. *Прим. пер.*

[40] Американский яхтсмен, бронзовый медалист Олимпийских игр 1976 года, четырехкратный победитель Кубка Америки и двукратный чемпион мира по парусному спорту. *Прим. пер.*

[41] Специалист по кофе, умеющий правильно приготовить и подать напиток. *Прим. пер.*

[42] Энтони Роббинс (род. 1960) — американский писатель, предприниматель, занимающийся темой саморазвития, профессиональный оратор. *Прим. пер.*

[43] Генри Миллер (1891–1980) — американский писатель и художник. Приводится цитата из романа «Тропик Козерога». *Прим. пер.*

[44] Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. — М. : Альпина Паблишер, 2014; Кови С., Меррилл Р. Р., Меррилл Р. А. Главное внимание главным вещам: жить, любить, учиться и оставить наследие. — М. : Альпина Паблишер, 2013; Кови С. Восьмой навык: от эффективности к величию. — М. : Альпина Паблишер, 2013. *Прим. пер.*

[45] Коллинз Дж. [От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014; Гербер М. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. — М. : Олимп-Бизнес, 2014; Роббинс Э. Разбуди в себе исполина. — Минск : Попурри, 2013. *Прим. пер.*

[46] Матрица для определения приоритетов. В ней все задачи распределяются по четырем секторам: срочные и важные; несрочные, но важные; неважные, но срочные; неважные и несрочные. *Прим. ред.*

[47] Кабат-Зинн Дж. Самоучитель по исцелению. — Минск : Попурри, 2002.

[48] Багз Банни — герой комиксов и мультфильмов, бесстрашный, находчивый и немного нахальный кролик. *Прим. пер.*

[49] Под машинописным текстом следует понимать печатный текст, распечатку. *Прим. ред.*

Оглавление

[Вступление](#)

[Предисловие к третьему изданию](#)

[Предисловие к первому изданию](#)

[Введение](#)

[**ЧАСТЬ I. СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ**](#)

[ГЛАВА 1. Контроль — штука хорошая](#)

[ГЛАВА 2. Ничто не соответствует ожиданиям](#)

[ГЛАВА 3. Атака кротов](#)

[ГЛАВА 4. Прозрение под дулом пистолета](#)

[ГЛАВА 5. Эксплуатация и трансформация: создание механизма](#)

[ГЛАВА 6. Системы обнаружены, системы под контролем](#)

[ГЛАВА 7. Понимание](#)

[**ЧАСТЬ II. ПУТЬ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ, ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ**](#)

[ГЛАВА 8. Горькая пилюля](#)

[ГЛАВА 9. Все мы инженеры-проектировщики](#)

[ГЛАВА 10. «Стратегическая цель» и «Основные принципы работы»](#)

[ГЛАВА 11. Ваши «Методы работы»](#)

[**ЧАСТЬ III. ВСЕ МЫ ТАК ГОВОРим, ИЛИ ДАЛЬНЕЙШИЕ РАССУЖДЕНИЯ**](#)

[ГЛАВА 12. Достаточно хорошо](#)

[ГЛАВА 13. Упущения](#)

[ГЛАВА 14. Скрытая храбрость](#)

[ГЛАВА 15. Автоматизированное мышление](#)

[ГЛАВА 16. Удивительные системы, управляемые великими людьми](#)

[ГЛАВА 17. Постоянство и холодный кофе](#)

[ГЛАВА 18. Коммуникация: смазка для колес](#)

[ГЛАВА 19. Прайм-тайм](#)

[ГЛАВА 20. Кольцевые развязки в Пакистане](#)

[ГЛАВА 21. Совершенствование системы как образ жизни](#)

[Заключение](#)

[Приложения](#)

[Kashmir Family Aid](#)

Благодарности

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Наши электронные книги:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу](#)

[Ищем правильных коллег](#)

Для корпоративных клиентов:

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку](#)

Над книгой работали

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Екатерина Малахова*
Литературный редактор *Ольга Свитова*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн обложки *Стас Леонтьев*
Верстка *Юлия Рахманина*
Корректоры *Юлия Молокова, Надежда Болотина*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги
подготовлена компанией Webkniga, 2014

webkniga.ru