

«Деловое мышление»

Правила, позволяющие принимать безошибочные решения - сразу и по любым вопросам!»

Дейв Маркам, Стив Смит, Махан Кхалса

О чём книга:

- Больше 50% всех деловых решений оказываются неудачными
- 82% компаний терпят крах, не дожив до своего десятилетия
- 8 из десяти новых продуктов рынок отвергает
- А 91% всех бизнесменов совершенно убеждены в правильности принимаемых ими решений!!!

Уверенность в собственной непогрешимости растёт, а успешность действий падает!!!!

Правила делового мышления помогают:

- Принимать успешные стратегические решения
- Побудить коллег доверять вашим суждениям и признать ваше лидерство
- Развить ваши способности и использовать их
- Обрести высокую степень влияния и востребованности
- Создавать стоимость бизнеса.

Предисловие:

1. Ключом к мощным прорывам является не просто изменение поведения, этого недостаточно, необходимо изменить образ мировосприятия, парадигму мышления, исходные посылки, на основе которых люди строят умозаключения.
2. Если вы хотите добиться мелких, частичных изменений, то надо работать над поведением или отношением к реальности. Но если вы стремитесь к крупномасштабным изменениям или улучшениям, работайте над **парадигмами мышления!!!**
3. Для того, чтобы выжить и преуспеть в современном штормовом мире, совершенно необходимо регулярно исследовать парадигмы собственного мышления.

Деловое мышление предлагает эффективную, но простую систему достижения результатов, ведущих к прорывам.

1. ДМ ломает традиционные правила ведения бизнеса «как обычно», принципы, которым мы слишком часто слепо следуем или с которыми по лени нашей слишком часто соглашаемся.
2. ДМ предлагает упорядоченный по стадиям мыслительный процесс, учит, как добиться ясности ума и душевного равновесия, как обрести это состояние сразу.
3. Применение принципов ДМ может существенно повысить вашу эффективность и успешность в любой сфере жизни.

Восемь правил - новые инстинкты:

1. обуздайте своё «я» с самого начала
2. пробудите любопытство
3. отложите принятие решения
4. найдите доказательства
5. рассчитайте силу воздействия
6. изучите побочные эффекты
7. притормозите на жёлтый свет
8. найдите причину.

Глава 1. Думайте.

Новый смысл рабочего процесса сегодня заключается в мышлении. Вам платят за то, чтобы вы думали! Таково новое фундаментальное естество труда.

Между замыслами и результатами лежит гигантская пропасть.

Более 50% решений оказывается неудачными, а 91% бизнесменов как всегда уверены в своей способности принимать эти решения. Уверенность в собственной непогрешимости растёт, успешность решений падает.

Такое положение можно было бы назвать разрывом или пропастью. В то же время назвать ситуацию пропастью - значит не сказать всей правды. Эта пропасть величиной с Большой каньон.

«Усреднение» мышления равноценно принятию плохого решения.

Плохие решения имеют последствия - и долгосрочные, и краткосрочные. Раз за разом наступать на одни и те же грабли и всякий раз ожидать от этого разных результатов определённо неправильно. Вам следует тщательнее, строже поразмыслить над тем, что вы хотите сделать, прежде чем начать тратить ограниченные ресурсы компании и играть в игру «подождём-увидим».

Другими словами, сегодня как никогда важно **думать!!!**

Цена «плоского мышления» высока как для вас, так и для вашей организации.

Секрет производительности «белых воротничков»

То, что прежде было «чужим делом», ныне является делом каждого. На вас лежит такая же обязанность думать, как и на директоре компании. А если директором являетесь вы, то любой сотрудник вашей компании обязан думать столько же, сколько и вы, возможно даже больше ВАС!

Успех требует оптимизации мышления людей!!!

Бюрократическая полиция.

Мучительная реальность состоит в том, что многие менеджеры, руководители и компании не платят людям за мышление: они платят им за то, что те соглашаются с ними, и надеются, уповают на такое согласие, ожидают его!!!

Для того, чтобы дать возможность людям думать по-деловому необходимо проявлять **УВАЖЕНИЕ** к ним как к бизнесменам и установить выполнения этой новой всеобщей обязанности.

Правила стандартизированного, оптимизированного подхода к правильным решениям и правильному мышлению.

1. Обуздайте своё «Я» с самого начала.

Высокомерие, враждебность и отчаянная потребность в одобрении исключают диалог, блокируют возможности и решения, приводят к растрате времени и сил, не говоря уже о людях. Изменив себя, вы можете вызвать изменение бизнеса.

2. Пробудите любопытство.

Любопытство - движущая сила делового мышления, но она процветает в условиях интеллектуального разнообразия. Решения, несущие прорывы, требуют свежего мышления, и любопытство побуждает к исследованию неведомого. То, что нам известно в настоящее время, может оказаться дорогой к неведомому и к феноменальным решениям. Способность пробуждать

любопытство может помочь созданию культуры, которая поощряет людей, задающих вопросы, и наказывает тех, кто не делает этого.

3. Отложите принятие решения.

Решения имеют ценность только благодаря **результатам**, которые они приносят, причём одни решения дают решения лучшие, чем другие. Избегайте те из них, которые скорее отвлекают от проблем, чем являются добросовестными решениями. Добирайтесь до самых корней глубинных проблем бизнеса, требующих своего решения. Добивайтесь ясности и определённости, а затем сосредоточьте внимание лишь на немногих, самых важных из них.

4. Найдите доказательства.

Если у вас нет оснований, то нет и причин что-либо делать. Остановитесь! Получите доказательства актуальности той или иной проблемы или косвенные признаки существования некой возможности, конвертируйте эти косвенные доказательства в материальные, которые ваша компания сможет количественно оценить.

5. Рассчитайте силу воздействия.

Не стоит делать что-либо только потому, что вы можете сделать это. Ситуация, когда издержки решения проблемы превышают издержки применения с проблемой, не так уж редка. Как можно раньше убедитесь в том, что ваши инвестиции в решение проблемы окажут правильное воздействие на компанию и дадут солидный экономический эффект. До тех пор, пока вы не конвертируете твердые основания в наличность, у вас не может быть полной уверенности в правильности решения. Преобразование прямых доказательств в деньги поможет Вам совершить шаг от субъективного наклонения к объективному и от «возможного» к «следует».

6. Изучите побочные эффекты.

Расширяя поле вашего функционального видения и включая в это поле более широкое воздействие, которое проблемы или возможности оказывают на компанию, вы оцениваете нечто большее, чем финансовый эффект. Для того, чтобы осознать результаты воздействия в полном масштабе, убедитесь в том, что вам известно, на кого (и на что) ещё в компании влияет ваше решение. Выйдете за пределы функциональных обязанностей, должностных перегородок и схем организационных структур.

7. Притормозите на жёлтый свет.

Существуют препятствия, которые могут «заморозить» реализацию любого решения. Если проблема или возможность настолько велика, как вы считаете, что же мешало другим людям придумать удачный приём ранее? Что (или кто) может остановить Вас в будущем?

8. Найдите причину.

Ищите глубинную причину проявления симптомов проблемы, с которой вы столкнулись. Убедитесь в том, что вы разбираетесь с причиной затруднения, а не с его последствиями. Ставьте вопрос «Почему?».

Сплав эмоционального и интеллектуального.

ДМ требует синтеза EQ и IQ и повышения их производительности.

Правило 1. Обуздайте своё «Я» с самого начала.

Глава 2. «Осторожно «Я»»

Без повышенного осознания развитости собственного «Я» здоровые особенности и уникальные мощные таланты могут стать разрушительными и переродиться в слабости.

Эта сильная сторона будучи умножена на «Я» порождает:
Уверенность	Чувство непогрешимости
Скорость	Поспешность
Острота ума	Резкость
Бдительность	Узость целей
Преданность делу	Болезненная тяга к работе
Контроль	Отсутствие гибкости
Отвага	Безрассудная храбрость
Упорство	Сопrotивление переменам
Обаяние	Манипуляция
Честолюбие	Принуждение
Власть	Автократия
Гибкость	Двусмысленность

Есть ли у вас «Я»?

Вот некоторые главные замеченные авторами признаки, указывающие на то, что вы находитесь в «зоне эго»:

- **Стремления постоянно демонстрировать свои совершенства**

Чревато утратой убедительности. Окружающие перестают видеть ваши исключительные достоинства, а замечают лишь высокомерие.

- **Постоянное стремление к одобрению со стороны окружающих**

Постоянное желание получать одобрение, вы делитесь своими мыслями с намерением получить признание окружающих, понравиться или добиться популярности, и редко с намерением серьёзно изучить и обсудить их.

- **Постоянная оборонительная позиция**

Постоянно находясь настороже и занимая всё время оборонительную позицию, вы не относитесь к своим мыслям, как к гипотезам, подлежащим проверке. Для вас эти идеи - надёжные и подтверждённые факты. Вы ищите доказательства с целью подтверждения ваших утверждений, а не с целью выявления истины. Вместо того, чтобы задавать вопросы другим людям, вы задаёте их себе. Негативные аспекты вашей обороны от реальности: вы не получите критики, совершенствующей ваши идеи, вы повторите одни и те же ошибки, окружающие замыкаются, оставляя вас в изоляции

Механизмы защиты «Я» оказывают воздействие на идеи и общение, по меньшей мере, в 4 отношениях «Я» будет:

1. **Преувеличивать.** «Я» преувеличивает информацию сверх её реального значения или смысла.
2. **Фильтровать.** «Я» выборочно допускает только то, что подтверждает мысли и опыт носителя «Я». У человека также есть свойство удобства ради отсеивать информации, противоречащую его мнению.
3. **Изменять.** «Я» скручивает информацию или манипулирует её таким образом, чтобы она подтверждала правильность мыслей носителя «Я» или поддерживала его позицию.

4. **Фабриковать.** «Я» создаёт информацию, которой никогда не существовало.

ДМ требует откровенного, честного диалога, в ходе которого удаётся сбалансировать то, чего не хватает индивидуальному мышлению каждого человека. Ничто не делает подлинный диалог невозможным быстрее, чем «Я».

Глава 3. «Язык скромности»

Лекарством от гипертрофированного «Я» является скромность. Скромность с большой буквы.

По определению авторов скромность- это спокойная сила и подлинная уверенность в себе, причём и то и другое приправлено вежливостью.

Скромность принимает принцип неполного знания «Никто не знает всего обо всём». Не претендуйте на всезнание! Вероятно, мы знаем многое обо всём, но не можем знать всего.

Вот почему отчаянно необходимо сотрудничество.

Зеркало, зеркало, на стене....

В своём стремлении к скромности ищите понимания у других.

Нельзя самому себе барометром или самому измерять степень своей скромности, вам нужны люди, которые станут вашим зеркалом. Вам нужны доверенные люди, которые будут держать «зеркало», люди, которые могут откровенно говорить вам неприкрашенную правду.

Не подкармливайте своё «я»

Нейтрализируйте «Я»

Начинайте с того, что сказал собеседник, и рассмотрите его утверждение вместе с ним. Не вдавайтесь в разбор таких утверждений по принципу «тезис-антитези» и не ослепляйте окружающих превосходством Вашей логики и талантов. Вот несколько примеров, смягчающих заявлений, которые следует интегрировать в деловой язык:

- Я высоко ценю Ваш вопрос. Когда вы говорите, что...
- Спасибо за то, что вы делаете это предметом обсуждения. Могу ли я попросить Вас...
- Об этом я даже не подумал. Если можно, позвольте Вас спросить
- Мне хотелось бы ответить на этот вопрос. Не поможете ли вы мне в поиске ответа, сделав ...
- Отличная мысль. Могу ли я спросить Вас....

Поиск недостающих сравнений.

Люди часто делятся своими чувствами, не делая сравнений с тем, с чем их можно было бы соизмерить. Убеждения доводят до крайности и зачастую маркируют продиктованными «Я» фразами вроде *слишком, много, слишком сильно, слишком мало, так медленно, чрезмерно дорого, лучше чем..., хуже чем....*

Носитель ДМ не занимает противоположную позицию, просто предлагает внести в обсуждение отсутствующие сравнения, затем спросить о том, какое решение удовлетворило бы, далее изучить возможные способы получения результата.

Снимите шоры предубеждений.

Как носитель ДМ вы хотите раскрыть некоторые конкретные моменты, опущенные в декларациях-предубеждениях.

Не играйте в «черное или белое»

Люди часто мыслят в чёрно-белых категориях: или то, или это; идти или не двигаться; если то, значит это. В таких рассуждениях отсутствует любая иная возможность. Как носитель ДМ вы должны попросить участников обсуждения исследовать другие варианты.

Опасайтесь абсолютов.

Порою люди делятся своими убеждениями, выражая их языком абсолютов, с помощью слов *все, всякий, никогда, никто, любой*. Как носителю ДМ Вам необходимо изучить исключения.

Ловушки двух подходов: «бесконечные усилия» и «выгода»

С позиции ДМ необходимо совместить и труд, и результат, т.е. найти баланс между бесконечными усилиями и выгодой.

Если кто-нибудь спросит носителя ДМ: «Стакан наполовину пуст или полон?» он ответит «И то, и другое!» Давайте не будем смотреть на мир исключительно через одну или другую призму.

Правило 2. Пробудите любопытство.

Любопытство – вот сила, которая движет ДМ.

Скромность расширяет путь к решениям, а любопытство обеспечивает мотивацию к их поиску.

Любая компания начинается с идеи, а всякая идея начинается с любопытства, проявленного каким-нибудь человеком!

Каждый задаёт вопросы, но лишь самый любопытный, задавая те же самые вопросы, получает больше информации, чем другие.

Воображение – единственный настоящий «капитальный актив», который у Вас есть, а воображением движет любопытство.

Глава 4. Крутое пике в погоне за любопытством.

Любопытство- это не просто обычная, умеренная любознательность. Это душа делового мышления. Авторы говорят о остром, не имеющем пределов стремлении к исследованию.

По-настоящему любопытный человек задаёт вопросы, касающиеся сути проблем, а не спрашивает о фактах или сборе данных. Его интересуют возможности, результаты и варианты.

То, что вы действительно знаете, может причинить вам вред.

Имеющиеся знания действуют как фильтр, который может ограничить любопытство – и ваше, и других людей.

Знание, полученное вами из опыта и учения, порождает убеждения.

Всякий раз, возвращаясь к известным вещам, вы лишаете себя возможности приобрести более глубокое понимание, которое позволяет принимать верные решения и для самих себя, и для вашей компании, и для ваших клиентов. Лучше оставаться открытыми, чем позволять себе замыкаться.

Станьте губкой, впитывающей информацию, используйте новые сведения для освежения своих знаний и опыта, не разрешайте себе думать, что новая информация создаёт для вас *угрозу*.

Обновите «гардероб» ваших убеждений.

Задумайтесь на минутку о том, как люди покупают себе одежду. Когда она изнашивается или выходит из моды, это обычно происходит сразу с несколькими предметами вашего туалета. Если вы обновляете свой гардероб по мере износа

вещей, вам легко оставаться «в струе» моды. Большинство людей присматривают себе вещи, которые подходят к уже имеющимся в их гардеробе, которые можно одевать в разных сочетаниях с имеющимися вещами или вместо них, и которые соответствуют их личному стилю.

Убеждения подобны интеллектуальному «гардеробу». Люди постоянно пытаются совместить свои убеждения, подогнать их друг к другу и «покупать» те вещи, которые соответствуют архитектуре их мышления и вписываются в их интеллектуальный стиль. Напротив, в тех случаях, когда мысли «изнашиваются» и становятся более «непригодными», люди вместо того, чтобы заменить обветшавшие идеи чем-то более полезным, пытаются насильственно добиться соответствия новых идей старым представлениям. Сказанное касается и корпоративных «гардеробов», которые также подвержены периодическим синхронным обновлениям, и справедливо для корпоративного набора убеждений. В современном непостоянном и развивающемся мире модели мышления надлежит обновлять всё время.

Любопытство, в сущности, касается сохранения свежести ваших убеждений, их соответствия происходящему.

Нестандартные, прорывные решения произрастают из любопытства, а любопытство процветает на интеллектуальном разнообразии.

Что, если вы утратили привычку к любопытству?

Возможно, первый шаг к возвращению привычки любопытства - разрушение привычной рутины. Маловероятно, что нелюбопытные люди изменяли размеренное до минуты традиционное расписание. Попробуйте что-нибудь новенькое.

Выберите другой маршрут поездки на работу. Ешьте что-нибудь другое на завтрак. Просыпайтесь в другое время, входите в другую дверь, займитесь проектом, за который раньше и не подумали бы взяться. Смените канал своего приёмника и слушайте другую радиостанцию. Короче, сделайте что угодно для того, чтобы заметить новые вещи, а затем зафиксируйте их письменно. Что изменилось? Что бы вы изменили, если бы смогли? Множество людей бездействуют потому, что их окружает рутина, одинаковость.

Разнообразие пробуждает любопытство!!!!

Дух любопытства.

Любопытство необходимо активировать. Оно должно быть живой, дышащей силой, обитающей в ваших умах и душах- и в ваших компаниях. Любопытство должно быть одухотворённым!

Директор по любопытству.

Если вы хотите вдохнуть душу в свою компанию, то авторы книги предлагают произвести одно изменение в штатном расписании: у каждой организации должен быть неформальный (или формальный) директор по любопытству, главная задача которого состоит в том, чтобы вливать любопытство в жилы корпорации.

Этот человек должен вырывать людей из болота интеллектуальных привычек, освободить их от старых парадигм.

Сделайте шаг от мышления, маркированного большим восклицательным знаком, к мышлению, которое навечно отмечено вопросительным знаком!

Покиньте привычную среду, ступите на зону неизведанного!

**Спрашивайте! Интересуйтесь! Сомневайтесь! Размышляйте!
Соображайте! Стройте гипотезы! Думайте! Думайте! Думайте!**

Правило 3. Отложите принятие решения.

Безусловным результатом ДМ является основательное, веское, почти совершенное решение.

Но стоит отметить, что предрешённые заранее придуманные, преждевременные решения не имеют никакой изначальной ценности. Ни малейшей.

Решение бесполезно, если оно не создаёт стоимость бизнеса,- и остаётся таковым до тех пор, пока не предотвращает проблемы или не даёт необходимого бизнесу нового результата. В противном случае решение-всего лишь событие.

Глава 5. Добро пожаловать на главное событие.

То решение, которое лежит перед вами, может быть всего лишь событием-возможностью его, но не сами решением. Подождите настоящего решения. Постичь эту концепцию умом не слишком трудно, трудно примириться с этим психологически и эмоционально.

Вероятно, нет более важного психологического навыка, чем способность устоять перед импульсивным желанием!

« Вы можете! Ещё не означает, что «вы должны»!

Сосредоточенность на том, что можно сделать, и недостаточное внимание к тому, что сделать следует, вредят бизнесу, нередко нанося ему фатальный ущерб.

Сам факт вашего умения что-то сделать вовсе не означает, что вы должны это делать. Когда вы анализируете вопросы, возможности -это замечательно, но если их не убить вовремя и позволить им существовать и истощать корпоративные ресурсы, они отвлекут вас от главного и станут опасными. Откладывание всех возможностей ради необходимости означает, что предпринятые вами действия приведут к решениям (а не событиям), которые благодаря затратам времени, рабочей силы и денег принесут долгосрочные прибыли или окажут долгосрочное воздействие.

Если ваше решение не способствует рентабельности инвестиций, не оказывает воздействие – оно мертво.

Необходимо стремиться к рентабельности инвестиций или прибыли как результате решения, и отсеивать события, в которых есть только отзвук или отблеск решения.

Вот некоторые негативные эффекты, возникающие в случаях, когда события ошибочно принимаются за решение:

- Скуднее, ограниченные ресурсы перекачиваются из решений в события;
- Все проблемы становятся первоочерёдными, и почти ни одна из них не удостоивается внимания и концентрации усилий, достаточных для действительного успеха.
- Хронические проблемы остаются нерешёнными, а болезненность симптомов укореняется в повседневной культуре, с которой все мало-помалу смиряются.
- Издержки растут.
- Неправильные решения порождают новые, ещё более сложные проблемы и т. д.....

Глава 6. Исключите угадывание.

Без общего понимания или общей ясности вам не получить желаемых результатов, поскольку другие не разделяют вашего представления об успехе.

При общении внимательно прислушивайтесь к ключевым словам и фразам, которыми пользуются ваши собеседники, а затем поинтересуйтесь, что эти слова значат для них. Просто поразительно, как часто их ответы будут иметь весьма полезный и ценный смысл, но смысл, отличный от того, который вы ожидали. Итак, замедлите ход дела и прислушайтесь. Не упускайте слов и не гадайте об их смысле.

Глава 7. Противьтесь соблазну решения!

Упорядочить своё любопытство и отложить решение следующим образом:

- Отложите решение и составьте список главных проблем вашего бизнеса, которых оно должно касаться.
- Убедитесь в том, что составленный вами список охватывает всё
- Расположите внесённые в список вопросы по их важности, и рассматривайте их в этом порядке.

Убедитесь в полноте списка.

Определите приоритетность проблем.

ДМ вращается вокруг двух вопросов:

- критерии, в соответствии с которыми люди вырабатывают идеальное решение
- критерии, в соответствии с которыми люди оценивают идеальное исполнение.

Правило 4. Найдите доказательства.

Если у вас нет доказательств, нет причин начинать. Точка.

Добытие доказательств обеспечит Вас инструментами подтверждения, что проблема или возможность действительно существует, даст ясное видение этой проблемы или возможности или представление о том, как они будут выглядеть в будущем. Вы соберёте косвенные доказательства по каждой из приоритетных проблем, затем конвертируете косвенные доказательства в твёрдые доказательства, которые можно будет измерять показателями, принятыми в бизнесе. Это следующий крайне важный шаг, который поможет определить, является ли некое решение возможностью или необходимостью, и продолжить строить обоснованное деловое предложение.

Глава 8. Молниеносное крушение: пагубная привычка к скорости.

Несмотря на негативные последствия абсолюта скорости, люди хотели бы принимать решения со скоростью, превышающей полёт пули.

Быстрее! Ещё быстрее! Паника!

Мы не говорим, что скорость – это плохо. Не говорим мы и того, что скорость- это великая, непризнанная злая сила в нашем мире. Мы всего лишь просим иногда сбрасывать скорость для того, чтобы подумать к чему стремимся с такой ошеломляющейся скоростью. Медлительность-другая крайность, столь же убийственная.

В погоне за быстрыми решениями патологическая зависимость от скорости делает вас менее разборчивыми в отношении выполняемой работы до тех пор, пока вы делаете что-нибудь, неважно что, всё что угодно (((

Именно по этой причине события могут восприниматься как решения, ибо активность замаскирована под решения и созидание.

Вместо того, чтобы сломя голову нестись вперед, мучаясь при этом неопределённостью, вернитесь к проблемам компании, которые вы пытаетесь разрешить. Отложите принятие решения и обсудите основные задачи. Гонка за неправильным решением не стоит потраченных на неё сил. Переключите передачу.

Перед тем как бросаться в процесс принятия решений, переведите ваше мышление из режима «просто сделай это» в режим «просто обдумай это с позиции ДМ».

При разработке решений необходимо сознательно управлять скоростями и тщательно поддерживать равновесие.

Глава 9. Мы верим только Богу - все остальные должны представлять доказательства.

Цель поиска доказательств - заставить людей объективно поговорить о причинах нашей уверенности в том, что нечто является проблемой, поискать доводы в защиту того, что проблема действительно существует.

При поисках доказательств следует помнить, что не все они по природе своей равноценны.

Уровень 1. *Косвенные доказательства.* Данные описательного, условного, анекдотичного, субъективного, ограниченного характера.

Уровень 2. *Прямые доказательства.* Измеримые, подтверждённые, объективные, количественные данные.

<i>Косвенные доказательства</i>	<i>Прямые доказательства</i>
У людей видимо нет определённости в приоритетах организации	Наша производительность существенно снизилась
Сотрудники не доверяют менеджерам	Мы теряем потребителей
Наша торговая марка слабеет	На протяжении трёх последних кварталов наша доля рынка сократилась

Как правило, с накоплением изрядного количества косвенных доказательств люди естественным образом переходят к поиску на втором, более глубоком уровне, уровне прямых доказательств.

Косвенные доказательства, не подтверждённые и непроверенные прямыми доказательствами, могут ввести в заблуждение.

Прямые доказательства - это измеряемые или подтверждённые данные, которые добыть труднее.

Важно преобразовать все нефинансовые показатели в финансовый эффект, который будет либо большим, либо малым. Если эффект мал, то что из этого следует. И стоит ли заниматься таким делом?

Цена решения может быть значительно выше издержек, с которыми сопряжена проблема или возможность.

Если же эффект достаточно велик, чтобы заинтересоваться возможностью или решением, то вероятно, он оправдывает затраты времени на разработку точного решения.

Где искать доказательства?

Когда вы ищете доказательства, они обнаруживаются либо в самой компании, либо вне её.

Обычно прямые доказательства находятся за пределами компании.

Необходимо тщательно продумывать поступающую информацию и выяснить, насколько относиться к решаемой проблеме. Являются ли эти сведения в высшей степени важными для понимания данной проблемы или же они имеют лишь некоторое отдалённое отношение к тому, что вас занимает?

Распространённой ошибкой является использование косвенных доказательств, собранных внутри компании, для подтверждения прямых доказательств, полученных вне её. Даже если вам очень хочется думать, что у вас достаточно информации, заставьте себя сделать ещё один шаг вперёд и добыть прямые доказательства в вашей компании!

Глава 10. В поисках косвенных доказательств.

Косвенные доказательства - это первый фильтр, через который ДМ пропускает идеи. Если идея не проходит через фильтр косвенных доказательств, с ней покончено.

Без доказательств нет оснований двигаться вперёд. Точка.

Хотя добывать косвенные свидетельства просто, этим делом часто пренебрегают.

Самый быстрый способ поиска косвенных доказательств - попросить представить их, попросить людей описать то, что они видят, слышат, чувствуют, думают, в общем, всё, что они сами переживают.

Не надо устраивать допросов и светить ярким светом в лица подследственных. Работая с косвенными доказательствами, помните, что дьявол кроется в подробностях, поэтому ведите поиск внимательно.

Генри Минцберг:

«Хотя прямые данные могут дать пищу уму, в основном мудрость является плодом косвенных доказательств.... Прямые данные зачастую ограничены, в них не достаёт яркости, и они порой, не могут охватить важные неэкономические и качественные факторы».

Задавайте вопросы «как?» и «что?»

Эти два слова помогут вам начать сбор косвенных доказательств.

Цель, которую вы преследуете, задавая эти вопросы, состоит в том, чтобы побудить людей поделиться своим мнением и помочь понять их точку зрения

Примеры вопросов Как? и Что?

Как?	Что?
Как понять, что нам нужна реорганизация?	Что конкретно мы сочтём успехом, если расширим линию продуктов?
Как конкретно проявляется плохое руководство?	Что конкретно позволяет нам думать, что качество снижается?
Как мы пришли к убеждению о том, что доверие клиентов слабеет?	Что убедило нас в превосходстве услуг, предоставляемых конкурентами?

Том Питерс:

«Приведите, пожалуйста, пример»- вот три самых важных слова в арсенале делового человека, и сколько их не используй, все будет недостаточно»

Также, незначительное смещение акцента в вопросах «как?» и «что?» может помочь вам добыть больше доказательств. Это своего рода тест на **слишком**

много или слишком мало. Задайте главный вопрос: «Чего у нас слишком много или чего не хватает?»

Задавайте дополнительные вопросы для того, чтобы обрести более глубокое или более точное понимание того, что вам уже сказали.

Косвенные свидетельства обычно обрисовывают ситуацию, выделяя характерные черты существующих проблем, и помогают людям почувствовать, что их понимают и ценят. Косвенные свидетельства обычно приводят к прямым доказательствам, а те, в свою очередь к пониманию эффекта решения.

Глава 11. Добываем прямые доказательства.

Косвенные доказательства полезны и важны, но если оставить их косвенными, они принесут вам косвенные результаты. Задача состоит в том, чтобы проникнуть в суть дела, а на этой стадии наибольшее значение имеют *деньги*.

Прямые доказательства приводят Вас к деньгам, или к финансовому эффекту.

Поиск с точки зрения выгоды

«Что позволит нам делать то, что мы не можем сегодня?»- вот ключевая фраза, которой следует руководствоваться при раскапывании прямых доказательств.

Поиск с точки зрения бесконечных усилий.

Если вы начинаете с проблемы, то есть с того, от чего люди хотят избавиться, чего они хотят избежать или хотя бы отодвинуть, то вы ищете бесконечные усилия. Если же вы начинаете с результата, то есть с того, чего люди хотят достичь, получить или к чему они хотят приблизиться, вы ищете выгоду.

Ключом к успеху становится углубление в проблему сквозь внешние слои до тех пор, пока не обнажится коренная, глубинная причина, влияющая на конкретный бизнес конкретной компании.

Следует продолжать поиски прямых доказательств до тех пор, пока вы не нащупаете нечто, поддающееся оценке, то есть какие-то прямые свидетельства.

Правило 5. Рассчитайте силу воздействия.

То, что вы можете сделать нечто, не означает того, что вы обязательно должны это сделать!

Деньги не говорят - они вопиют.

Без верной информации о финансовом воздействии зачастую случается, что цена решения оказывается более высокой, чем цена отказа от него.

Вычисление воздействия даст вам инструменты преобразования прямых свидетельств в примерный финансовый эквивалент. Как только вы рассчитаете воздействие, его можно сравнить с издержками осуществления решения. У нас появится чёткое понимание соотношения необходимых инвестиций и их ожидаемой рентабельности. Приблизительное представление о воздействии позволит принять более объективное решение, причём вы будете знать, **можете** ли вы просто сделать что-то или же вам **необходимо** сделать это.

Глава 12. Наглядная экономика. Упрощённая версия финансового анализа

Наглядная экономика или экономика, уместяющейся на обратной стороне конверта: вы хватаете подвернувшийся под руку клочок бумаги и записываете на нём некоторые приблизительные соображения о порядке чисел.

Определяете, насколько пристального внимания заслуживает проблема или возможность.

Пять «золотых вопросов», позволяющих преобразовать прямые доказательства в воздействие (или любые иные вопросы, которые принесут тот же результат):

1. Как вы оцените это?
2. Чем это является сейчас?
3. Во что бы Вам хотелось это превратить?
4. Какова стоимость различия?
5. Какова будет стоимость различия с течением времени (месяцев-лет- в пределах соответствующей управленческой временной перспективы)?
- 6.

Правило 6. Изучите побочные эффекты.

Проблема или возможность редко оказывает воздействие только на одного человека, один отдел или одну часть компании.

Представьте камень, брошенный в середину пруда: сначала раздаётся всплеск, а затем по поверхности пруда начнёт расходиться концентрические круги. То же самое можно сказать о большинстве проблем или возможностей в организации.

Эффект проблемы и её цена могут возрасти в зависимости от того, на кого или на что ещё в компании они оказывают воздействие.

Поэтому при сравнении с другими первоочерёдными задачами важность и цена рассматриваемой возможности могут снижаться.

Для вас (или вашего отдела) проблема может быть значительной, но, будучи сопоставлена с другими первоочерёдными задачами в пределах того же изучения на предмет стратегической пригодности и финансовой прибыли, она не получает статуса первоочередной.

Изучение побочных эффектов наделит вас средствами, которые расширят ваше функциональное видение проблемы и позволят оценить общую картину, весь спектр воздействия проблем или возможностей на компанию.

Глава 13. Кто и что ещё подвергается воздействию?

Люди, мыслящие изолированно и занятые исключительно своими проблемами утрачивают ценность видения компании и вместо делового исповедуют функциональное мышление.

То, что вы делитесь своими блистательными творческими знаниями с другими просто потому, что вы страстно убеждены в собственной правоте, вовсе не означает, что вы правы. Рост убеждённости не усиливает вашу правоту. Избыток дополнительных данных вряд ли прибавит вам сторонников. Такие чудеса случаются редко. Старайтесь не смешивать очевидность с реальностью.

Правило 7. Притормозите на жёлтый свет.

Глава 14. Будем реалистами - или не будем играть вообще.

Смысл торможения на жёлтый свет заключается в трудном вопросе:

«Если это столь важное дело, то что помешало компании как-то решить данную проблему раньше?»

Торможение на жёлтый свет даст вам средства, позволяющие отреагировать на любые факторы, способные затормозить решение. Нужно только задавать 2 жизненно важных вопроса:

1. Что помешало нам успешно решить проблему раньше?
2. Что могло бы остановить в будущем?

Как только вы убрали со своего пути все препятствия и разобрались со всеми жёлтыми сигналами, как только у вас появилась уверенность в том, что некая проблема достойна решения, наступает время выяснить, что является первопричиной данной проблемы.

Правило 8. Найдите первопричину.

В зависимости от точки, к которой надо приложить решение, или от того, лечите ли вы симптомы заболевания или устраняете его причины, вы можете выбрать совершенно разные решения.

Выявление причины даст вам инструменты, позволяющие добраться до глубинного источника симптомов, и гарантию того, что вы действительно занимаетесь не последствиями проблемы, а её мотивом.

Глава 15. Почему надо задавать вопрос «Почему?»

Путь, следуя которому в процессе ДМ можно **перейти к вопросу «Почему?»** для поиска коренной причины:

1. **Отвергая решение первый раз, вы составляете перечень проблем.** Возьмите тот пункт, который в этом перечне занимает первое место и спросите себя, почему происходит именно то, что происходит.
2. **Теперь выберите из только что составленного вами списка самую важную причину.** Составьте другой перечень всех «почему?», относящихся к этой конкретной причине.
3. **Продолжайте процедуру до тех пор, пока не доберётесь до важнейшего «почему?» в вашем перечне вопросов.** Опыт авторов подсказывает, что для выявления причины обычно приходится задать данный вопрос от трёх до пяти раз.

Как только вы обнаружите подлинную причину, вы начинаете формулировать решение, и у вас есть его варианты.

Финишная прямая

Глава 16. Обратите внимание: время, люди и деньги. Найдите время.

Первый ресурс, относительно которого вам необходима ясность- **это время:**

1. Когда вы хотите запустить проект?
2. Когда ожидаете результатов?

Достаточно нужных людей.

Следующий шаг-разговор о кадрах.

Все должны понимать, сколь значительные усилия следует приложить для осуществления проекта. В ходе обсуждения следует говорить лишь о приблизительной численности необходимых вам людей и о том, как долго они будут заняты реализацией проекта. Убедитесь в том, что вы добились согласия относительно выделения нужного персонала и расстановки людей на соответствующих местах

Покажите мне деньги.

До сих пор вы проверяли, готово ли руководство выделить вам время и людей. Теперь вы приступаете к обсуждению денег.

Обоснование стоимости - это процесс достижения соглашения по поводу того, сколько люди хотят и могут потратить для получения желаемых результатов. Этот процесс даёт вам ответы на два вопроса:

- Могут ли они позволить это себе?
- Позволят ли они себе это?

Переговоры о цене - это процесс, гарантирующий заключение вами наилучшей сделки.

Если деловые доводы в пользу вашего проекта сильны и вы действительно занимаетесь тем, что необходимо, следуйте старой поговорке: «Если это заслуживает выполнения, делай дело как следует, или не делай вовсе».

Выясните как можно раньше, соответствуют ли ваши идеи масштабу инвестиций или же коллеги свалятся со стульев, когда вы огласите эти цифры.

Всякий раз, когда люди предлагают цифру, которая меньше вашей, задайте вопрос: «Как вы пришли к этой цифре?»

Глава 17. «Защитите свою компанию от «а может быть». Обручи решений.

Нередко возникает ощущение того, что люди, принимающие решения, словно бы держат обручи, заставляя всех прыгать через них. Эти обручи могут быть зримыми или невидимыми, но важно (и можно) выяснить, каковы они.

Когда те, кто нуждается в принятии решения, доказывают свою правоту, перепрыгнув через все обручи, принимающие решения устанавливают новые обручи и, свистнув, велят прыгнуть. Этот свист словно говорит: «Всё это славно. Даже не думал, что вы справитесь. А как с этим обручем? О, да, мы забыли поговорить о следующем..»

Цель- принятие хорошего решения, наилучшим образом отвечающего интересам компании. Все участники принятия решений - члены одной команды, имя которой компания. При принятии решений речь идёт не о личных задачах или задачах подразделений, а о задачах компании в целом!

Принимайте решение!

Самая большая услуга, какую вы можете оказать своей компании. Состоит в том, чтобы гарантировать положение, при котором все чувствуют обязанность принять решение - необязательно положительное, но всё-таки решение.

До тех пор, пока принимаемое решение в максимальной степени отвечает интересам компании, неважно, будет оно положительным или отрицательным. Вы должны выяснить у остальных, какая информация необходима для того, чтобы они могли уверенно принимать правильное решение.

Некоторые организации попросту неспособны к принятию решений. Это необязательно происходит потому, что предлагаемое решение само по себе дурно, а потому, что никто не принимает решения (или же решение должны принимать все). В этом случае процесс превращается в нескончаемую игру «а может быть» .

Чтобы обратить негативные аспекты синдрома «а может быть» в положительные, вам надо знать следующее:

- Каковы все шаги, которые должна сделать организация для того, чтобы лица, принимающие решения, почувствовали себя удобно и могли это сделать?

- Что должны делать принимающие решения или какие решения они должны принимать на каждой стадии этого процесса?
- Каковы временные рамки каждой стадии процесса принятия решения?
- Кто именно участвует в каждой стадии этого процесса и какую роль играют эти люди в принятии решения?
- Какую информацию необходимо увидеть или услышать каждому из принимающих решение для того, чтобы им было удобно это делать?
- Какими критериями пользуется каждый, принимая данное решение?

«Священная сетка» принятия решений.

Шаг (стадия)	Решение	Сроки	Ответственные	Образ действия

Пройдите все стадии.

- Продумайте все стадии, необходимые для принятия хороших, обоснованных решений. Не пропустите ни одной из них. Не умножайте их количество произвольно, но и не скрывайте ни одной из стадий. Сделайте процесс прозрачным для всех и строго придерживайтесь его.
- Убедитесь в том, что все понимают, чего от них ждут и какой властью принимать решение они обладают на каждой из стадий.
- Установите реальные сроки как цель каждой из стадий процесса. Если решение начинает буксовать, заставьте всех участников его принятия восстановить нормальное течение процесса.
- Убедитесь, что на заседании присутствуют все, кто должен участвовать в принятии решения. Если такие лица не могут присутствовать, найдите им замену или отложите заседание. Для того чтобы вы и другие участники действительно были связаны обстоятельством принять решение, необходимо увериться в том, что докладчики, представляющие предложение, дадут вам всю информацию, необходимую для этого. Перед заседанием убедитесь, что делающие презентацию проекта могут предоставить любые необходимые данные по первому требованию. Если они не смогут сделать этого, отложите заседание. Результатом должно быть решение. В противном случае придется проводить ещё одно заседание (от одной мысли об этом скулы сводит)!
- Сделайте совершенно ясным, какими критериями будут пользоваться члены комиссии, принимая решение. Если вы не сделаете этого, каждый станет пользоваться собственными критериями, которые могут быть чёткими и полезными, но могут и не быть таковыми. Это затруднит достижение цели теми, кто делает презентацию, а принимающим решение будет трудно прийти к консенсусу.
- Никогда не делать презентации или предложения людям, которые оценивают вас по неизвестным критериям. Мантра ДМ гласит: «Никаких гаданий!» Гадания-бизнес-разновидность крошечного незнания.
- Наилучший способ понять, что важно для ключевых заинтересованных лиц-разговор с ними.
- Перестаньте втягивать в принятие решения чертову тьму народу. Уберите ненужных людей. Зачастую они лишь замедляют и осложняют процесс. Сведите число участников принятия решений до самой минимальной цифры, которая уже не поддаётся сокращению.

Финишная прямая:

Как подключиться к деловому мышлению?

Надо всего лишь упражняться в нём!

Когда?

Сейчас! Живите в соответствии с его предписаниями! Не делайте себе никаких поблажек. Совершив ошибку, простите себя и завтра начинайте всё сызнова. Проживите ещё один день и попытайтесь снова. Никто не совершенен, но совершенство-это цель!

Питер Друкер как-то сказал: «Все великие стратегии, в конце концов, вырождаются в обыденную работу» Пусть же это великое вырождение начнется!
Удачи!

Спасибо огромное за то, что прочли мой конспект!

Наклёпано Еремеевой Еленой!!! (winpux@mail.ru)