

Работайте меньше, достигайте больше

Система максимальной
отдачи от действий



Кит Стрейквуд

Кит Стрейквуд

Работайте меньше, достигайте больше. Система максимальной отдачи от действий

<https://litres.ru/74448707>

SelfPub; 2026

Аннотация

Можно работать до ночи — и всё равно годами стоять почти на одном месте. Потому что результат создаёт не количество действий, а точность попадания. Эта книга учит выходить из ловушки «бесполезной суеты»: отсеивать лишнее, находить ключевые точки приложения усилий, доводить важное до мастерства и гибко менять подход, когда старые правила перестают работать. Внутри — система из нескольких уровней эффективности, матрицы приоритетов, SMART-цели, чек-листы решений, ретроспективы и реальные сценарии из работы, бизнеса, учёбы и семьи. Главная ценность книги — она заставляет задать неудобный вопрос: если половину ваших действий убрать, что действительно изменит результат? Именно с ответа начинается рост без бесконечной занятости.

Кит Стрейквуд

Работайте меньше, достигайте больше.

Система максимальной отдачи от действий

Особенности книги

Эта книга, в основе которой лежит концепция «пяти уровней развития», поможет читателю выбраться из трясины бесполезной суеты и овладеть мудростью эффективного достижения результатов. Вы научитесь переходить от «делать много» к «делать правильно», находить ключевые точки опоры и добиваться большего результата с меньшими усилиями; далее — «делать до конца», углубляя свои профессиональные знания и создавая незаменимую конкурентоспособность; и, наконец, «делать гибко» и «делать естественно», гибко реагировать на изменения и превратить опыт в интуицию. В книге представлено 30 практических шаблонов инструментов, таких как матрица задач по четырём квадрантам, таблица целей SMART, чек-лист для принятия решений и т. д., которые позволят вам сразу применять полученные знания на практике и быстро оптимизировать логику своих действий.

Одной из главных особенностей книги является обилие

реальных примеров, охватывающих ситуации на работе, в предпринимательстве, в учебе и в семье. Например, прорыв в карьере новичка, стратегия фокусировки для предпринимателя, «маховик» обучения для студента, а также управление отношениями в семье — все эти истории делают теорию более наглядной и вдохновляют читателя. Еще одна изюминка — «мышление ретроспективы», которое учит вас регулярно анализировать успехи и неудачи своих действий, постоянно совершенствоваться и обеспечивать ценность каждого шага. Кроме того, книга не только фокусируется на эффективности работы, но и расширяет рамки до «осознанного самореализации», помогая вам найти баланс между целями и счастьем, обрести собственное чувство достижения и свободу.

Независимо от того, стремитесь ли вы к успеху в карьере, прорыву в предпринимательстве или повышению эффективности обучения и семейного счастья, эта книга предлагает систематизированную методологию и практические рекомендации. Благодаря четкой структуре, ярким примерам и практичным инструментам она подходит для читателей, стремящихся повысить эффективность и преодолеть препятствия. Прочитав эту книгу, вы не только научитесь эффективно достигать результатов, но и найдете свой собственный путь роста, осуществив качественный переход от «занятости» к «достижениям».

Целевая аудитория

1. Работающие специалисты

Независимо от того, являетесь ли вы новичком, только начинающим свою карьеру, профессионалом, стремящимся к продвижению по службе, или руководителем, возглавляющим команду, эта книга станет для вас «ускорителем» карьерного роста:

Новички: научитесь разбираться в сложных задачах, освоите принципы расстановки приоритетов и быстро адаптируетесь к ритму работы.

Профессионалы: с помощью «таблицы приоритетов» и «чеклиста для анализа» из книги вы сможете оптимизировать эффективность работы, избежать бесполезной суеты и повысить свою конкурентоспособность на рынке труда.

Руководители: эффективно распределяйте ресурсы, помогайте команде преодолевать препятствия и добивайтесь более результативной совместной работы и высоких показателей.

2. Предприниматели и фрилансеры

Для тех, кто строит карьеру или развивает личный бренд, эта книга станет стратегическим руководством:

она предлагает методы разбиения целей на части, распределения ресурсов и гибкого реагирования на изменения, которые помогут вам добиться прорыва даже при ограниченных ресурсах.

Примеры из книги, такие как истории стартапов и «мыш-

ление точек опоры», вдохновят вас на поиск ключей к рыночному прорыву и позволят выделиться среди конкурентов.

3. Студенты и те, кто учится на протяжении всей жизни

Если вы хотите повысить эффективность обучения, отказаться от «заучивания» и добиться подлинного усвоения знаний, эта книга станет вашим мощным инструментом:

модель «маховика обучения» научит вас строить эффективные стратегии обучения и превращать знания в долгосрочные навыки.

«Шаблонное мышление» поможет вам применять полученные знания к новым ситуациям, добиваться большего результата с меньшими усилиями и стать настоящим отличником.

4. Управляющие домашним хозяйством

Если вы хотите найти баланс в управлении домашним хозяйством и улучшить качество отношений, эта книга станет вам в этом подспорьем:

она научит вас понимать потребности близких, разрабатывать гибкие правила и сделать управление домашними делами более упорядоченным.

даст практические советы по укреплению близких отношений, которые помогут родителям или супругам найти ди-

намическое равновесие между семейной жизнью и личным ростом.

Предисловие

Когда я приступил к написанию этой книги, мои мысли были полны размышлений о том, как «делать дела». За эти годы я видел слишком много людей, которые усердно бежали вперед, но из-за неправильного направления или неэффективных методов оставались на месте. Я сам когда-то погряз в трясине «бессмысленной суеты»: каждый день меня заваливали бесчисленными задачами, но я обнаруживал, что понастоящему ценных результатов было крайне мало. Это чувство усталости и растерянности заставило меня задуматься: что такое настоящий «успех»? Действительно ли усердие равносильно успеху?

Общаясь с профессионалами, предпринимателями, студентами и людьми, занимающимися домашним хозяйством, я постепенно пришла к выводу, что ключ к эффективному достижению результатов заключается не в том, «сколько» вы делаете, а в том, «что правильно делать», «как довести дело до конца» и «как адаптироваться к изменениям», чтобы в конечном итоге превратить опыт в инстинкт. Я систематизировала эти идеи в концепцию «пяти уровней развития» и надеюсь, что она станет для вас четкой дорожной картой.

Процесс написания этой книги стал для меня также возможностью проанализировать собственный опыт. Я постарался использовать самые искренние слова, сочетая реаль-

ные примеры и практические инструменты, чтобы помочь вам найти ориентиры в тумане повседневной суеты. Независимо от того, являетесь ли вы новичком на рынке труда, предпринимателем или человеком, стремящимся к обучению и семейному счастью, я надеюсь, что эта книга станет для вас путеводной звездой, поможет избежать лишних изгибов на пути и направить свои силы в нужное русло.

Добиться успеха нелегко, но когда вы научитесь сосредотачиваться, углубляться, адаптироваться и усваивать полученное, успех перестанет быть чем-то недостижимым. И что ещё важнее, я надеюсь, что, добиваясь успеха, вы сможете найти свой собственный ритм и счастье. Эта книга посвящается каждому из вас, кто упорно стремится вперед и жаждет прорыва — пусть вы не только добьётесь успеха, но и проживёте яркую и насыщенную жизнь.

Предисловие

В эту эпоху информационного перенасыщения и стремительного темпа жизни мы, кажется, никогда не были так заняты, как сейчас. Ежедневный график заполнен встречами, электронными письмами и мелочами, но при этом всегда кажется, что результатов мало, и чем больше мы заняты, тем сильнее растёт беспокойство. У вас тоже бывают такие моменты, когда вы трудились целый день, но не знаете, что именно вы сделали? Эта дилемма «бессмысленной суеты» беспокоит не только новичков на работе, но и вызывает чувство беспомощности у руководителей, предпринимателей и

студентов.

Эта книга призвана помочь вам разорвать этот замкнутый круг и овладеть навыками по-настоящему эффективной работы. Я предлагаю логику «пяти ступеней развития»: от «делать много» к «делать правильно», «делать до конца», «делать гибко» и, наконец, к «делать с легкостью». Это не просто обновление методологии, а настоящая революция в мышлении и действиях. Вы научитесь распознавать неэффективные действия, находить ключевые точки опоры, углубляться в свою профессиональную сферу, гибко реагировать на изменения и превращать опыт в инстинкт.

В книге собраны реальные примеры из профессиональной деятельности, предпринимательства, обучения и семейной жизни. Эти истории, происходящие с обычных людей, полны вдохновения и помогут вам претворить теорию в жизнь. Кроме того, я разработал ряд практических инструментов, таких как списки задач, шаблоны для принятия решений и таблицы для анализа результатов, которые позволят вам сразу применять полученные знания на практике и быстро оптимизировать свою логику действий.

Эта книга посвящена не только эффективности работы, но и тому, как в процессе достижения целей обрести самооценку и чувство счастья. Независимо от того, какую роль вы играете и к каким целям стремитесь, я надеюсь, что вы найдёте в ней свой собственный путь развития, который приведёт вас от «занятости» к «достижениям» и, в конечном

итоге, поможет вам жить более свободно и полноценно.

Часть первая. Вступление: Почему мы всегда «бесполезно суедемся»?

Глава 1. Введение: Почему мы всегда «бесполезно суедемся»?

1.1 Предупреждающий сигнал эпохи: «Усилия не всегда приносят результаты»

Каждый из нас сталкивался с такой ситуацией: проработав целый день и почувствовав себя совершенно измотанным, мы обнаруживаем, что ни одна из запланированных задач не осталась невыполненной, и даже начинаем переживать и винить себя за отставание от графика. Возможно, вы посетили три затянувшиеся совещания, написали несколько десятков писем и выполнили несколько десятков мелких поручений. Вечером, оглядываясь назад, вы обнаруживаете, что практически ничего не было сделано для продвижения к основной цели. Это ощущение «бессмысленной суеты» — не только повседневная реальность новичков на работе, но и проблема, с которой сталкиваются бесчисленные руководители, предприниматели и специалисты.

В наше время особенно легко попасть в ловушку мифа о том, что «много работать — значит стараться». Взрывной рост информационного потока, фрагментация задач и разнообразие систем ценностей затрудняют понимание того, что на самом деле является эффективным вкладом. Мы привыкли доказывать свою ценность «занятостью», но при

этом упускаем из виду, приносит ли эта «занятость» реальные изменения. Действительно ли усилия приносят результаты? Конечно, это возможно, но проблема в том, что если усилия направлены не туда, где нужно, то сколько бы действий ни предпринималось, это будет лишь внутренней тратой сил и ресурсов.

1.2 Три реальных примера: занятость ≠ результат

Прежде чем приступить к разбору пяти уровней эффективности, давайте рассмотрим три реальных примера:

Пример 1: «Ад списков задач» для новичка на работе

Ли Вэй — новый ассистент по продукту в одной из технологических компаний. Каждую неделю он составлял плотно заполненный список задач: помощь в подготовке отчетов, систематизация данных, контроль за тестированием, координация совещаний... Каждый день он работал сверхурочно до поздней ночи. Но прошло полгода, а оценка, которую дал ему руководитель, звучала так: «Трудолюбивый, но ничем не выделяется». Он был озадачен: «Я так стараюсь, почему это никто не замечает?» При внимательном рассмотрении его деятельности оказалось, что в основном он «делал то, что ему поручали» и «заполнял пробелы, когда было свободное время», но редко самостоятельно задумывался о том, какие задачи действительно влияют на успех или провал продукта. Ли Вэй «занимался» в основном второстепен-

ными деталями рабочих процессов, упуская из виду ключевые задачи, такие как анализ проблем пользователей и анализ ключевых данных.

Пример 2: Ловушка «тактического усердия» для предпринимателей

Чжан Тин занимается предпринимательством уже три года, и за это время её проект пережил множество обновлений и сокращений. Каждый день она «решала проблемы»: обсуждала потребности с клиентами, обсуждала решения с командой, торговалась с поставщиками — день за днём она бегала из одного места в другое. Но, оглянувшись назад, она поняла, что продукт так и не завоевал известности на рынке. Она начала анализировать ситуацию и поняла, что была слишком занята мелочами, чтобы уделить время глубокому размышлению о ключевых ценностях компании, её позиционировании и конкурентоспособности. Её «тактическое усердие» затмевало «стратегические пробелы», что приводило к большому количеству действий, но ограниченным результатам.

Пример 3: «Трясина совещаний» для руководителя

Генеральный директор Чэнь — руководитель одной из публичных компаний, чей график всегда заполнен совещаниями. Совещания с командой, межведомственные совещания, стратегические совещания, координационные совеща-

ния... Он считал, что контролирует общую картину, но на самом деле часто подвергался критике со стороны совета директоров из-за задержек в принятии важных решений. При ближайшем рассмотрении выяснилось, что многие совещания были «обсуждениями ради обсуждений» и не способствовали реальным изменениям в организации. Его «активность» лишь поддерживала статус-кво, не принося существенных прорывов.

Эти три примера отражают распространенное среди современных людей явление «бессмысленной суеты»:

зацикленность на внешних проявлениях, игнорирование сути

Следуют формальным процедурам, не углубляясь в суть

Много действий, мало результатов

Дело здесь не в личных способностях, а в том, что вся логика действий сбилась с курса.

1.3 Как преодолеть «бессмысленную суету»: пять уровней совершенствования в работе

В наше время не хватает не усилий, а мудрости, позволяющей «делать правильно, до конца, гибко и творчески». Многие считают, что «делать много» — это единственный путь к прогрессу, но не осознают, что настоящие мастера своего дела — это те, кто в ключевых моментах умеет «делать правильно», «делать до конца», «делать гибко» и даже «делать творчески».

В этой книге подробно разъясняется логика «пяти уров-

ней совершенствования в работе», которая поможет вам избавиться от бесполезной суеты, избежать лишних обходных путей и направить свои усилия в нужное русло:

Делать больше: осознать ловушки «большого объема работы» и научиться своевременно прекращать неэффективные действия

Делать правильно: найти верное направление и ключевые точки опоры, чтобы с меньшими усилиями достичь большего результата

Делать до конца: глубоко изучить свою нишу и создать конкурентный барьер

Делать гибко: гибко реагировать на изменения, разрушать стереотипы и адаптироваться к новой ситуации

Сделать естественным: синтезировать знания, усвоить опыт, превратить его в инстинкт

Эти пять уровней — это не только совершенствование методологии, но и всестороннее развитие мышления и действий. Только постоянно преодолевая и объединяя эти пять уровней, можно по-настоящему «достичь успеха».

1.4 Понять свой «путь к успеху»

У каждого своя отправная точка: одни застревают в трясине «делать много», другие останавливаются на пороге «делать правильно», а третьи, достигнув уровня «доводить до совершенства», не могут адаптироваться к изменениям окружающей среды. Что вам нужно? Научиться своевременно останавливаться? Или улучшить способность принимать

решения? Или преодолеть «тупик» «одного единственного приёма»? Эта книга, опираясь на множество реальных примеров из сферы работы, предпринимательства, управления, обучения и семейной жизни, поможет вам ясно осознать своё текущее положение и найти наиболее подходящий для вас путь развития.

1.5 Как пользоваться этой книгой

Четкая структура: каждая глава посвящена одной ключевой проблеме, в ней уделяется равное внимание теории и практическим примерам, а также методам и инструментам.

Ориентация на практику: в каждом разделе приводятся конкретные, реализуемые на практике шаги и шаблоны инструментов, которые помогут вам сразу применять полученные знания.

Динамичное развитие: речь не идет о слепом стремлении к «высокому уровню», а о гибком переключении моделей поведения в зависимости от целей, способностей и окружающей среды.

1.6 Первый шаг к преодолению «бессмысленной суеты»

Вы когда-нибудь задавались таким вопросом: «Почему, несмотря на все мои усилия, я все время топчусь на месте?» На самом деле, усилия, лишённые направления, глубины и гибкости, в конечном итоге сводятся к самоистощению. Вам нужна система мудрости, позволяющая пройти через пять уровней: «много, правильно, глубоко, гибко, эффективно».

Эта книга поможет вам разобраться в логике действий, усовершенствовать методы работы и в конечном итоге достичь «высокой эффективности в достижении целей и полноценной жизни».

Глава 2. Изменение парадигмы: ключ к успеху — не количество, а качество

2.1 Количественное изменение не равно качественному: в чём мы все заблуждаемся?

Фраза «количественное изменение ведёт к качественному» для многих является житейским правилом. Ещё со школьных лет нам внушают идею «больше делать, больше тренироваться, больше писать, больше читать». Кажется, что если упорно накапливать опыт, в конце концов обязательно наступит прорыв. Но на самом деле многие люди «много делают» годами, но так и не продвигаются вперёд, а порой даже чувствуют, что чем больше делают, тем больше теряются. Почему?

На самом деле, приведёт ли «количественное изменение» к «качественному», зависит от того, направлены ли ваши действия на ключевые моменты. Если направление неверное, а методы неэффективны, то сколько бы усилий вы ни прилагали, это будет пустая трата времени. Это похоже на то, как если бы вы с полной силой нажимали на педаль газа на месте: колёса могут вращаться как угодно быстро, но машина всё равно не сдвинется с места. Многие люди считают, что «больше» равносильно «прогрессу», упуская из виду

принцип, согласно которому качество гораздо важнее количества.

2.2 Психологическая точка зрения: невидимые око- вы «утонувших затрат»

«Я уже вложил столько, как я могу просто так сдаться?» — так думают многие. В психологии это явление называется «ошибкой упущенных затрат» (Sunk Cost Fallacy). Она заставляет нас, вложив значительное количество времени, денег или сил, с трудом остановиться, даже если мы обнаруживаем, что направление или метод неверны, и вместо этого погружаться в бесконечный цикл.

Пример 1:

Ван Линь — опытный специалист по продажам. Чтобы за-
получить крупного клиента, она в течение полугода подряд
вкладывала значительные человеческие ресурсы и бюджет,
но в итоге клиент так и не разместил заказ. Некоторые члены
команды предлагали «отвлечь ресурсы и искать новых кли-
ентов», но Ван Линь все время думала: «Раз уж дошла до это-
го этапа, может, стоит еще немного постараться, и ситуация
изменится». В итоге она упустила нескольких новых клиен-
тов с еще большим потенциалом, а общие показатели коман-
ды снизились.

Невозвратные затраты мешают нам решительно менять
курс, в результате чего мы «занимаемся» до изнеможения,
но не можем добиться настоящего прорыва.

2.3 Приоритет результата: когнитивная отправная точка для эффективного достижения целей

Чтобы вырваться из замкнутого круга «бессмысленной суеты», необходимо выработать логику действий, основанную на «приоритете результата». Это означает, что перед каждым вложением ресурсов нужно задать себе три вопроса:

Какие реальные результаты принесет это дело?

Оказывает ли это непосредственное влияние на мои основные цели?

Если остановиться сейчас, будут ли потери действительно неприемлемыми?

Только когда ответы ясны, действие обретает ценность. В противном случае, сколько бы времени и сил ни было затрачено, это будет лишь самоутешением.

Пример 2:

В одной транснациональной компании старший менеджер Чэнь Пэйшань каждую неделю вместе с командой анализирует список задач и решительно исключает из него те, которые не вносят непосредственного вклада в рост продаж или числа пользователей. Она подчеркивает: «Время каждого человека — это ограниченный ресурс, и только направляя усилия на самые важные задачи, можно достичь поставленных целей». В результате команда под её руководством всегда добивается максимальной эффективности при ограниченных ресурсах.

2.4 «Делать правильно» важнее, чем «делать много»

Давайте рассмотрим истории спортсмена и дизайнера, чтобы лучше понять этот принцип.

Пример 3:

Молодой легкоатлет национальной сборной Линь Хао в начале тренировок ежедневно проводил дополнительные занятия по несколько часов, но так и не мог преодолеть планку в своих результатах. Позже один из опытных тренеров обнаружил, что в его технике выполнения упражнений были явные отклонения. Тренер попросил его сократить время тренировок и направить все усилия на исправление техники. Через три месяца результаты Линь Хао значительно улучшились, и он вошел в основной состав национальной сборной. Его опыт доказывает: лучше точно «делать правильно», чем слепо «делать много».

Пример 4:

Дизайнер Ю Шань когда-то постоянно получала заказы и, стремясь увеличить доход, не переставала брать новые проекты, в результате чего долгое время находилась в состоянии усталости и тревоги. Однажды она начала выборочно брать те проекты, которые отражали её стиль и позволяли продемонстрировать её ценность, и уделять больше времени доработке деталей. Хотя количество заказов уменьшилось, качество работ повысилось, о ней стали говорить ещё шире, и

благодаря этому она получила возможность долгосрочного сотрудничества с высокооплачиваемым партнером.

Эти два примера показывают, что «делать правильно» гораздо важнее, чем «делать много». Только благодаря правильной оценке ситуации можно добиться большего результата с меньшими усилиями.

2.5 Разрушить самообман «больше — значит лучше»

Почему мы всегда попадаем в ловушку самообмана «больше — значит лучше»? По сути, это чрезмерное стремление к «чувству безопасности». В условиях информационной асимметрии и непредсказуемости результатов кажется, что, сделав чуть больше, можно уменьшить тревогу и доказать свою ценность. Но такой подход зачастую лишь отнимает ваше время и силу воли, заставляя вас терять ориентацию в «неэффективных усилиях».

Первый шаг к выходу из этой ситуации — смело делать выбор между своими действиями и научиться «отказываться от лишнего». Смело говорите: «Сейчас не стоит продолжать это дело» или «Этот метод требует корректировки». Только так вы сможете сконцентрировать свои ограниченные силы на том, что принесет наибольшую пользу.

2.6 Формирование ментальной модели «результат превыше всего»

С сегодняшнего дня, пожалуйста, сделайте принцип «результат превыше всего» своим руководством к действию:

Ориентация на цель: каждое вложение должно быть согласовано с целью

Сосредоточение на ключевых моментах : выявляйте этапы, приносящие наибольший результат, и уделяйте им первоочередное внимание

Своевременное прекращение убыточных действий: обнаружив неэффективные или малоэффективные меры, смело отказывайтесь от них и своевременно корректируйте курс

Постоянная проверка: проверяйте логику своих действий с помощью данных, обратной связи и результатов

Эта система поможет вам принимать более эффективные решения на каждом этапе.

2.7 Полезный инструмент: три вопроса для самопроверки

В заключение предлагаем вам простой и практичный инструмент для самопроверки, который поможет вам быстро оценить ситуацию перед каждым вложением:

Какова «отдача» от этого дела? Можно ли измерить её с помощью данных или конкретных результатов?

Если бы у меня осталось только половина времени и ресурсов, решил бы я заняться этим делом?

Насколько невыполнение этого задания повлияет на достижение общей цели?

Запишите эти три вопроса на рабочем столе и задавайте их себе всякий раз, когда задумываетесь. Вы обнаружи-

те, что многие «обязательные» дела на самом деле являются лишь результатом привычки, а не настоящей необходимости.

2.8 Подведение итогов и перспективы

В этой главе вы развеяли заблуждение о том, что «количественные изменения неизбежно приводят к качественным», разобрались, как «невозвратные затраты» тормозят ваш прогресс, и познакомились с логикой действий, ориентированной на «приоритет результата». В следующей части мы перейдем к первому уровню «делать больше», который поможет вам распознать ловушку «ложного усердия», научиться своевременно прекращать неэффективную суету и сосредоточить силы на действительно ценных делах.

Часть вторая·Первый уровень·«Делать больше»: остерегайтесь ловушки «ложного усердия»

Глава 3. Примеры «бесполезной суеты» на рабочем месте

3.1 Правда о «бесполезной суете»: действительно ли вы продвигаетесь к цели?

Загляните в расписание многих людей, и вы увидите, что весь день заполнен плотно сбитыми задачами: утром спешат на утреннее совещание, после которого сразу же обрабатывают электронную почту и отвечают на сообщения; во время обеденного перерыва продолжают вычитывать отчеты, а во второй половине дня занимаются различными согласованиями, коммуникацией, сбором данных, обсуждениями на со-

вещаниях... Кажется, что каждую минуту и каждую секунду они усердно работают, но на самом деле, действительно ли эти действия способствуют продвижению к основным целям? Зачастую «занятость» — это лишь иллюзия прогресса, при которой упускается из виду качество и ценность действий.

3.2 Анализ примера: «ложное усердие» на рабочем месте

3.2.1 Бесплезные совещания: только обсуждения, никаких решений

Сяомин работает специалистом по маркетингу в одной иностранной компании и каждую неделю должен посещать не менее пяти отдельных совещаний. Содержание совещаний в основном повторяет предыдущие обсуждения, участников много, но тех, кто действительно обладает полномочиями принимать решения, почти не бывает. Каждый раз по окончании совещания все считают, что «обсуждение прошло очень полноценно», но решения так и не могут быть реализованы. Такие совещания отнимают огромное количество времени и сил, но их результативность крайне низка. Сяомин говорит: «Три совещания в день — к тому времени, когда я возвращаюсь на рабочее место, уже наступает конец рабочего дня, и времени на реальную работу остается крайне мало».

3.2.2 Повторяющиеся отчёты: «цикл низкой ценности» при заполнении данных

Сяо Мэй работает в финансовом отделе одной публичной компании. Ежедневно ей приходится заполнять и проверять десятки отчетов, причем большая часть данных на самом деле берется из одной и той же базы данных. Разные отделы постоянно требуют «дополнительных данных» и «оптимизации формата», что приводит к формированию бесконечно повторяющегося и лишнего инноваций процесса. Со временем Сяо Мэй почувствовала сильное утомление и не могла вернуть себе чувство удовлетворения от работы. «Я делаю много дел, но на самом деле это просто механическое повторение, которое не приносит реальной пользы».

3.2.3 Фрагментация задач: время, поглощаемое «мелочами»

А-Цян — руководитель отдела кадров в стартапе. В его повседневные обязанности входят набор персонала, обучение, тимбилдинг, административная работа и даже заказ еды для босса. Каждая из этих задач кажется срочной, но ни одна из них не приносит устойчивого результата. А-Цян часто чувствует, что «день проходит в суете, но он не понимает, чем именно он занимался».

3.3 Сущность «занятости»: чувство безопасности или побег?

Многие люди погружаются в «бесполезную занятость», которая по сути является проявлением тревоги перед неизвестным и стремлением к самоутверждению. Кажется, что, будучи занятым, человек прилагает усилия, но на самом де-

ле он просто маскирует внутреннее беспокойство активными действиями. Психологические исследования показывают, что «замещение действием» — распространенный защитный механизм современных работников: они используют огромное количество действий, чтобы уйти от ключевых вопросов, требующих настоящего размышления, оценки и принятия решений.

3.3.1 Иллюзия чувства безопасности

«Если не сидеть без дела, о тебе не будут сплетничать» — так думают многие сотрудники. Однако они не осознают, что такая занятость лишь втягивает их в порочный круг «пассивного реагирования», из-за чего они никогда не смогут самостоятельно распоряжаться своим временем и энергией.

3.3.2 Уход от настоящих проблем

Многие задачи, которые кажутся «обязательными» для выполнения, на самом деле являются лишь способом уклониться от более сложных и амбициозных целей. Например, вместо того чтобы активно продвигать инновации в продуктах, лучше каждый день дорабатывать презентации; вместо того чтобы активно общаться и координировать работу, лучше снова и снова корректировать данные. Такая «занятость» по сути является уклонением от сложных задач.

3.4 Метод четырёх квадрантов: определение действительно ценных дел

Чтобы вырваться из ловушки «бесполезной занятости», в первую очередь нужно научиться различать ценность задач.

Здесь рекомендуется классический инструмент — метод четырёх квадрантов (матрица Эйзенхауэра):

Первый квадрант: важно и срочно

Второй квадрант: важно, но не срочно

Третий квадрант: срочно, но не важно

Четвертый квадрант: не срочно и не важно

Большинство людей тратит большую часть времени на задачи из третьего и четвертого квадрантов — например, на оказание экстренной помощи, выполнение малозначимых задач, бесполезные совещания и т. д., — при этом упуская из виду второй квадрант: те важные дела, которые действительно влияют на долгосрочное развитие, такие как профессиональное обучение, поддержание отношений, стратегическое мышление и т. д. Чтобы повысить эффективность, необходимо сознательно перенаправить свои усилия на первые два квадранта.

3.4.1 Пример из практики

Сяо Фэй занимается управлением новыми медиа. Раньше она всегда считала, что «достаточно следить за актуальными темами и публиковать много контента», чтобы увеличить количество подписчиков. Позже она начала систематизировать свою работу с помощью метода четырёх квадрантов и обнаружила, что многие «срочные» актуальные темы на самом деле не приносят пользы долгосрочной ценности бренда. Она постепенно переориентировалась на создание глубокого контента, и в результате через квартал лояльность под-

писчиков и коэффициент конверсии заметно выросли.

3.5 Как своевременно остановить внутренние потери?

После выявления бесполезной занятости следующим шагом является решительное прекращение таких действий. Вот три практических шага:

Регулярно пересматривайте список задач: еженедельно анализируйте рабочий контент и проактивно удаляйте малоценные и повторяющиеся задачи.

Инициативно общайтесь с руководством: четко определите ключевые цели и приоритеты, чтобы сократить «пассивное распределение обязанностей» и «наложение задач».

Устанавливайте четкие показатели результативности: каждая задача должна приводить к измеримым результатам, чтобы избежать ситуации, когда «работается, но не задаются вопросы о результатах».

3.5.1 Полезный инструмент: личный список по прекращению выполнения задач

Можно ли передать эту задачу на аутсорсинг?

Можно ли заменить её автоматизацией или специальными инструментами?

Способствует ли его выполнение достижению ключевых целей?

Какие существенные потери возникнут, если не выполнить эту задачу?

Есть ли более простое решение?

Если вы будете еженедельно проверять свои задачи по этому списку, то обнаружите, что на самом деле немало дел можно «отбросить или упростить».

3.6 Подведение итогов и перспективы

«Бесполезная занятость» — распространенная проблема современного рабочего места. Только определив, какие дела действительно имеют ценность, и решительно сократив внутренние потери, можно перейти от «делать много» к «делать правильно». В следующей главе мы более подробно расскажем о «методе сокращения излишних задач», который поможет вам, начиная с разбивки целей и заканчивая оптимизацией процессов, научиться «упрощать» задачи и сосредоточиться на самых важных 20 %.

Глава 4. Методы сокращения излишней работы: научиться «облегчать» задачи

4.1 Сущность «перегрузки задачами»: нерациональное распределение ресурсов и ловушка тревоги

В современной рабочей среде и в сфере предпринимательства часто встречается такое явление: каждый несет на себе огромный список задач, как будто только выполняя их побольше, можно доказать свою незаменимость. Это явление «перегрузки задачами» на самом деле проистекает из нерационального распределения ресурсов и управленческого беспокойства. Когда руководители не решаются на решительные меры по отбору и отказу от задач, их количество

бесконечно нарастает; когда людям трудно отказаться, «делать больше» становится единственным выходом.

Но реальность безжалостна: время, энергия и способность к концентрации у каждого человека крайне ограничены. Если принимать задачи без отбора и без разбора, это неизбежно приведет к рассеянности внимания, снижению эффективности и даже к попаданию в двойную ловушку «бессмысленной суеты» и «выгорания». Как же нам научиться вовремя останавливаться, когда мы «делаем слишком много», и «упростить» задачи?

4.2 Пять практических инструментов для «похудения» задач

Чтобы выбраться из трясины «сделать как можно больше», необходимо научиться «упрощать» задачи. Пять следующих практических инструментов помогут вам разбить цели на части, оптимизировать процессы и сосредоточиться на самом важном с разных точек зрения.

4.2.1 Инструмент № 1: метод разбиения цели

Во-первых, разбейте общую цель на несколько подзадач и проведите «проверку на необходимость». Спросите себя: «Служит ли существование этой подзадачи непосредственно достижению конечной цели?»

Пример: Маркетинговая команда одного бренда планировала запуск нового продукта и изначально запланировала 10 рекламных мероприятий. После разбиения цели выяс-

нилось, что только 5 из них напрямую связаны с конверсией продаж, а остальные мероприятия были предназначены лишь для «повышения узнаваемости» и приносили крайне низкую отдачу. В итоге команда сократила количество мероприятий до 5, сконцентрировала ресурсы и значительно повысила эффективность.

4.2.2 Инструмент № 2: диаграмма оптимизации процессов

Используйте диаграмму процесса для визуализации всех рабочих шагов, отмечая время выполнения и ценность каждого этапа.

Пример: Процесс запуска продукта в одной технологической компании изначально включал 12 этапов проверки. После оптимизации процесса были удалены дублирующие и неэффективные этапы, и количество этапов сократилось до 8 необходимых, что позволило сэкономить 30 % рабочего времени.

4.2.3 Инструмент № 3: «Золотое правило 80/20» (принцип Парето)

80 % результатов на самом деле обеспечивают 20 % ключевых задач. Необходимо выявить эти 20 % и в первую очередь направить на них усилия и ресурсы.

Пример: руководитель одной компании, занимающейся электронной коммерцией, обнаружил, что 80 % заказов по-

ступает от 20 % постоянных клиентов с высокой лояльностью, после чего перенаправил бюджет на маркетинговые мероприятия в пользу этой группы клиентов, что привело к росту общих показателей.

4.2.4 Инструмент 4: Аутсорсинг задач и инструменты автоматизации

Для работ, отличающихся высокой степенью повторяемости, низкой ценностью и поддающихся стандартизации, следует в первую очередь рассматривать возможности автоматизации или аутсорсинга.

Пример: На ранней стадии развития стартапа его основатель лично составлял каждый отчет. Позже были внедрены инструменты автоматизации и привлечена команда аутсорсеров, что позволило основателю направлять 80 % своего времени на разработку продукта и расширение рынка.

4.2.5 Инструмент 5: Метод «трех вопросов»

Каждый раз, когда добавляется или принимается новая задача, необходимо задать себе три вопроса:

Должен ли я заниматься именно этим?

Какие потери возникнут, если не выполнить эту задачу?

Есть ли более эффективный способ выполнить эту задачу?

Эти три вопроса помогут вам своевременно минимизировать потери и сконцентрировать усилия на действительно важных делах.

4.3 Реальный пример: от перегрузки задачами к сосредоточению на главном

Пример 1: «Эксперимент по фокусировке» менеджера по маркетингу

Менеджер Ван возглавлял команду из четырёх человек, которая изначально должна была проводить 15 маркетинговых мероприятий в неделю. После разбиения целей на составляющие, оптимизации процессов и отбора по правилу 80/20 остались только 5 мероприятий, непосредственно способствующих продажам. Рабочая нагрузка на команду снизилась, эффективность выполнения задач повысилась, а показатели роста продолжались три квартала подряд.

Пример 2: «Упрощение задач» предпринимателя

Основатель Линь, создавая стартап, настаивал на том, чтобы лично заниматься всеми деталями, что привело к «бесконечному бегу по кругу». После внедрения инструментов автоматизации и аутсорсинга он сосредоточился на инновациях в бизнес-модели и за два года добился быстрого роста компании.

4.4 Практические шаги по «похудению» задач

Проанализируйте все задачи, классифицируйте их и отметьте ценность и затраты времени

Исходя из целей, удалите или объедините задачи с низкой ценностью

Оценить возможности автоматизации, аутсорсинга или упрощения процессов

Регулярно проводите обзор и постоянно оптимизируйте

Посвящайте каждый неделю час просмотру своего списка дел, и вы обнаружите, что многие «обязательные» задачи на самом деле можно «не выполнять», а многие «то, что нужно делать самому», можно «переложить на других».

4.5 Смена мышления: смело отказывайтесь от лишнего, сосредоточьтесь на том, что имеет значение

Многие «делают слишком много» потому, что не осмеливаются отказаться или отпустить дело, боясь, что их сочтут «ленивыми» или «безответственными». На самом деле по-настоящему эффективные люди — это те, кто умеет делать выбор и смело сосредотачиваться на главном.

Принцип № 1: Ориентация на ценность — важно не то, сколько вы делаете, а то, насколько ценно то, что вы делаете.

Принцип второй: динамическая корректировка — при изменении обстановки своевременно корректируйте приоритеты задач.

4.6 Рекомендации по оптимизации работы команды
Достижение консенсуса по оценке задач: все сотрудники участвуют в оценке ценности задач, создается меха-

низм сокращения и определения приоритетов.

Прозрачное сообщение о приоритетах : руководители должны проактивно объяснять логику выбора, чтобы уменьшить недоверие и беспокойство в команде.

Поощряйте инновации и упрощение : вознаграждайте сотрудников, предлагающих способы оптимизации процессов и сокращения задач.

Пример 3: «День оптимизации задач» в высокоэффективной команде

Одна известная интернет-компания ежемесячно проводит «День оптимизации задач», в ходе которого все сотрудники обсуждают удаление, объединение или оптимизацию рабочих процессов. Такая система позволяет команде всегда оставаться компактной и эффективной.

4.7 Распространенные заблуждения и их исправление

Заблуждение № 1: все нужно делать самому

Исправление: сосредоточьтесь на своей уникальной ценности, а задачи, которые можно делегировать или автоматизировать, передайте другим или автоматизируйте.

Заблуждение № 2: чем больше задач, тем надежнее

Исправление: большое количество задач, напротив, отвлекает внимание и приводит к игнорированию основных за-

дач.

Заблуждение 3: чем сложнее процесс, тем он тщательнее

Решение: сложные процессы замедляют работу, а их оптимизация повышает эффективность.

4.8 Рекомендуемый инструмент: карточки действий по оптимизации задач

Название задачи

Степень связи с целями

Возможность передачи на аутсорсинг/автоматизации

Ключевые показатели результативности

Приоритет

Рекомендации по выполнению

Заполняйте еженедельно, постепенно выработав привычку «оптимизировать задачи».

4.9 Подведение итогов и перспективы

«Делать много» не гарантирует высокой эффективности, а вот «оптимизация задач» — это первый шаг на пути к настоящей эффективности. Когда вы научитесь сосредоточиваться на 20 % самых важных задач, 80 % результатов придут сами собой. В следующей главе мы поможем вам перейти от «делать много» к «делать правильно», понять сущност-

ное различие между «сделал» и «сделал хорошо», а также научиться прикладывать усилия там, где это действительно важно, чтобы ваши усилия приносили реальные результаты.

Глава 5. От «делать много» к «делать правильно»:
первый познавательный барьер на пути к переходу

5.1 «Сделал» не равно «сделал хорошо»: в чём существенное различие?

Многие люди на работе, в предпринимательстве или в учебе постоянно утешают себя тем, что «уже сделали», но при этом упускают из виду, что «сделать хорошо» — вот настоящий критерий. Между «делать много» и «делать правильно» часто лежит всего один познавательный барьер, но именно он определяет колоссальную разницу в результатах.

«Сделал» — это количественная оценка действия, подчеркивающая: «Я это сделал». А «сделал правильно» — это требование к качеству результата, сосредоточенное на том, «решила ли эта задача основную проблему и достигла ли она поставленной цели». Именно это различие определяет, останетесь ли вы «трудолюбивым человеком», топчущимся на месте, или станете «человеком, добивающимся успеха», способным преодолеть затруднительные ситуации.

5.2 Урок от спортсменов: только при правильном направлении достигается высокая эффективность

Давайте начнём с истории одного спортсмена.

Пример 1: Поворотный момент в жизни тяжелоатлета

Линь Вэй — тяжелоатлет, который поначалу твердо верил, что «достаточно просто много тренироваться и поднимать большие веса», чтобы стать членом национальной сборной. В течение трёх лет он ежедневно усердно тренировался, постепенно увеличивая вес и количество повторений, но его результаты так и не улучшались. И вот однажды новый тренер обнаружил в его технике выполнения упражнений серьёзные недостатки. После корректировки направления тренировок Линь Вэй стал уделять половину времени «силе кора» и «правильной технике». Через три месяца его результаты преодолели «плафон», и он без проблем попал в национальную сборную.

Эта история учит нас: слепое накопление уступает целенаправленному подходу. Правильное направление — вот основа эффективного роста.

5.3 Выбор дизайнера: сосредоточиться на ценности, отказаться от ненужного

Пример 2: Отбор проектов дизайнером

Ю Шан — опытный дизайнер, которая раньше бралась за бесчисленное количество проектов, всегда полагая, что «чем больше проектов, тем выше доход». Но со временем она обнаружила, что постоянно повторяет малоценные дизайнерские решения, а в её работах отсутствуют прорывы. Впоследствии она стала «брать только те проекты, которые

отражают её собственный стиль и позволяют накапливать ценность». Хотя количество проектов сократилось, у неё появилось больше времени на изучение деталей и оттачивание творческих идей, в результате чего и репутация, и доход выросли. Она говорит: «Только когда я научилась отказываться от бесполезных проектов, я действительно начала создавать хороший дизайн».

Это важный жизненный выбор: главное не в том, чтобы делать много, а в том, чтобы делать правильно. Только сосредоточившись на том, что действительно имеет долгосрочную ценность, можно изменить траекторию своей жизни.

5.4 Понимание «ключевых точек опоры»: как определить, что «правильно»?

Суть «правильного подхода» заключается в выявлении ключевых точек опоры — тех немногих факторов, которые оказывают наибольшее влияние на результат. Для этого вам необходимы три способности:

Способность осознавать цели: чётко понимать, в чём заключается ваша конечная цель.

Способность анализировать суть: умение выделять основные противоречия и главную линию в сложных делах.

Умение распределять ресурсы: умение сосредоточить ограниченные ресурсы на наиболее эффективных этапах.

Пример 3: Выбор проекта стартап-командой

У одного стартапа было пять направлений разработки

продуктов, но команда не успевала заниматься всем одновременно, и прогресс был медленным. После анализа рынка и опросов пользователей выяснилось, что одна из функций пользовалась популярностью у 90 % целевой аудитории. Команда решительно отказалась от остальных четырёх направлений и сосредоточилась на углублённой разработке этой функции. В результате за три месяца количество пользователей выросло в десять раз. В этом и заключается сила подхода «делать правильно».

5.5 Как перейти от «делать много» к «делать правильно»?

Чтобы преодолеть этот когнитивный барьер, необходимо сознательно отбирать действия и менять образ мышления. Следующие пять шагов могут служить вам практическим руководством:

Определите цели — запишите три самые важные цели на этот месяц и убедитесь, что каждая задача соответствует им.

Определение ключевых задач — с помощью правила 80/20 выявить 20 % действий, которые в наибольшей степени влияют на результат.

Оценивайте ценность действий — перед каждым действием спрашивайте себя: «Поможет ли это значительно приблизить меня к цели?»

Не бойтесь отказывать и делегировать — научитесь говорить «нет» или обращаться за поддержкой в отношении

дел, не связанных с целью.

Постоянно анализируйте и корректируйте — регулярно проверяйте результаты своих действий и своевременно корректируйте стратегию.

Дополнительный пример: прорыв в карьере новичка

Когда Сяо Я только устроилась на работу, она тратила много времени на помощь коллегам и участие в различных внутренних мероприятиях, но обнаружила, что продвижение по службе не предвидится. Позже она проявила инициативу и поговорила с руководителем, сосредоточившись на ключевых проектах, способных принести результаты и повысить эффективность команды. Через полгода она стала самой молодой сотрудницей, получившей повышение. Это типичный пример перехода от «делать много» к «делать правильно».

5.6 Риски и вызовы «правильных» действий

Не все «правильные» решения легко распознать. В реальности неполнота информации, изменчивость обстановки и межличностное давление могут сбить человека с толку. Особенно при работе в команде «кажущиеся правильными» направления (такие как следование за толпой или опора на опыт) могут оказаться ловушкой.

В связи с этим вам необходимо:

Развивать многостороннее мышление: широко соби-

рять информацию, избегая одностороннего взгляда.

Подтверждать выбор данными: пусть факты говорят сами за себя, а суждения подкрепляются данными.

Сохранять умеренный скептицизм: смело подвергать сомнению и обсуждать решения, которые кажутся «само собой разумеющимися».

5.7 Динамическое равновесие между «делать много» и «делать правильно»

Иногда, чтобы найти правильное направление, необходимо пройти определенный период «многопробного» поиска. Ключевым моментом является способность своевременно ограничивать убытки, быстро корректировать подход на основе опыта и в конечном итоге найти действительно эффективный путь.

Пример 4: Итерации продуктов в технологической компании

Одна известная технологическая компания на ранних этапах разработки нового продукта часто запускает одновременно несколько технических направлений. Команда поощряет «много делать» в целях исследования, а когда данные показывают, что какой-то вариант дает наилучший результат, немедленно концентрирует ресурсы, чтобы «делать правильно» и продвигать этот вариант. Такое динамическое равновесие позволяет им с легкостью лавировать между инновациями и практической реализацией.

5.8 Инструмент: матрица отбора действий

Проект действий

Связанные цели

Влияние (высокое/среднее/низкое)

Возможность передачи на аутсорсинг

Рекомендации на следующий шаг

Еженедельно проверяйте соответствие действий целям, сосредоточивайтесь на задачах с высоким уровнем влияния и постепенно отказывайтесь от малозначимых действий.

5.9 Расширение кругозора: самоосознание — от «количества» к «качеству»

В этой главе вы преодолели первый познавательный барьер между «делать много» и «делать правильно». Вы обнаружите, что по-настоящему меняет судьбу не то, «сколько я сделал», а то, «что я сделал правильно». Только когда вы начнете активно отбирать действия и сосредоточитесь на высокоценных задачах, «усилия» превратятся в видимые результаты.

5.10 Подведение итогов и перспективы

«От „делать много“ к „делать правильно“» — это первый шаг на пути к достижению успеха. В следующей главе мы перейдем к сути «делать правильно» — как построить точную систему координат для принятия решений, разберем процесс принятия решений и предоставим три шаблона чек-

листов для принятия решений, которые помогут вам делать более точный выбор в различных ситуациях и по-настоящему реализовать принцип «делать меньше, но делать правильно».

Глава 6. Предпосылки правильного действия: создание точной системы координат для принятия решений

6.1 Почему «способность принимать решения» стала дефицитным навыком современного человека?

В эпоху информационного перенасыщения и ускоряющихся изменений выбор задач и определение направления действий приобретают особую важность. Многие люди, хотя и кажутся трудолюбивыми, так и не могут вырваться из круга «бессмысленной суеты», и основная проблема заключается именно в отсутствии собственной точной системы координат для принятия решений. Способность принимать правильные решения определяет, сможете ли вы среди множества вариантов выделить те ключевые моменты, в которые стоит вложить усилия. Это основа «правильного действия» и, более того, переломный момент на пути к высокой эффективности.

6.2 Три этапа процесса принятия решений: сбор информации → аналитические критерии → прогнозирование рисков

Создание системы координат для принятия решений не является врождённым качеством, но может быть сформиро-

вано посредством систематического обучения и оптимизации процессов. Ниже приведены три этапа процесса принятия решений, которые проходит каждый человек, достигающий высоких результатов:

6.2.1 Сбор информации: обеспечение полноты и достоверности информации

Информация — это основа принятия решений. Вы должны научиться собирать информацию активно, из различных источников и критически, а не полагаться только на один источник или слепо следовать общему мнению.

Рекомендуемые методы:

Активный поиск информации из первых рук: например, маркетинговые исследования, опросы пользователей, запросы в базах данных и т. д.

Многостороннее подтверждение: по возможности изучайте одно и то же событие с разных точек зрения и у разных заинтересованных сторон.

Избавляйтесь от предвзятости: будьте бдительны в отношении собственных когнитивных стереотипов и предубеждений.

Пример 1: Принятие решений на основе информации в отделе маркетинга

Одна компания, производящая товары широкого потребления, планировала выйти на новый рынок. При проведении предварительного исследования маркетинговый отдел пола-

гался исключительно на данные о конкурентах за прошлые периоды, что привело к ошибочному заключению и нереализованным запасам продукции. Только после того, как в анализ были включены результаты углубленных интервью с пользователями, мнения потенциальных партнеров и большие данные о потребительском поведении в регионе, удалось обнаружить существенные пробелы в первоначальной оценке. Благодаря своевременной корректировке стратегии компании в конечном итоге удалось успешно завоевать рынок.

6.2.2 Аналитические измерения: создание многомерной рамки мышления

После сбора информации необходимо провести многомерный анализ. Рассмотрение проблемы с одной точки зрения может привести к ошибочным выводам; только многосторонний подход позволяет выявить суть.

Распространённые аспекты анализа:

Ориентация на цель: способствует ли это достижению ключевых целей?

Соответствие ресурсов: способны ли имеющиеся ресурсы обеспечить реализацию?

Оценка момента: является ли сейчас оптимальным моментом для начала действий?

Анализ заинтересованных сторон: каковы потребности, мотивы и возможные реакции всех сторон?

Пример 2: Многомерный анализ перед запуском но-

вого продукта

Перед запуском нового продукта команда технологической компании не только анализирует рыночный спрос, но и оценивает зрелость технологии, динамику конкурентов, риски цепочки поставок, изменения в политике и т. д. Такая многомерная структура позволяет принимать более взвешенные решения, что значительно снижает вероятность ошибок.

6.2.3 Прогнозирование рисков: заблаговременное предвидение возможных неудач и убытков

Даже самый совершенный план может столкнуться с непредвиденными обстоятельствами. Высококласные специалисты по достижению результатов умеют заранее, до начала действий, прогнозировать различные возможные риски и подготавливать планы действий на случай их возникновения.

Этапы прогнозирования рисков:

Перечислить наиболее вероятные точки провала

Оценка конкретных убытков в случае сбоя

Разработка запасных планов или мер на случай чрезвычайных ситуаций

Пример 3: Управление рисками в международных проектах

При подготовке проекта по расширению деятельности за

рубежом одна из компаний заранее предвидела такие риски, как возможные резкие изменения местной политики, уход ключевых сотрудников и сильные колебания валютных курсов. Было заранее подготовлено несколько вариантов планов, что позволило быстро адаптироваться к кризисной ситуации и избежать полного провала проекта.

6.3 Три шаблона чек-листов для принятия решений: оценка потребностей в различных сценариях

Чтобы вы могли гибко применять их в различных ситуациях, ниже представлены три набора шаблонов чек-листов для принятия решений.

6.3.1 Шаблон 1: Чек-лист для принятия решений в повседневной работе

Подходит для расстановки приоритетов повседневных задач и распределения ресурсов.

Какова цель этого дела?

Имеет ли это непосредственное отношение к основным целям на эту неделю/месяц?

Какие конкретные результаты будут получены после выполнения?

Какие потери возникнут, если не выполнить эту задачу?

Существуют ли более эффективные альтернативы?

6.3.2 Шаблон 2: Чек-лист для принятия решений по проектам/продуктам

Применяется при принятии важных решений, таких как запуск нового проекта, разработка продукта, корректировка

стратегии и т. д.

Какую основную проблему решает данный проект/продукт?

Ясно ли сформулированы потребности рынка/пользователей?

Достаточно ли технологий, ресурсов и возможностей команды для реализации проекта?

Какова текущая ситуация с конкурентами и лидерами отрасли?

Каковы основные риски? Что такое запасной план?

Каковы критерии оценки успеха и неудачи?

6.3.3 Шаблон 3: Контрольный список для принятия решений на стратегическом уровне

Применяется для принятия решений высокого уровня, таких как развитие компании, межведомственное сотрудничество, ключевые преобразования и т. д.

Каковы конечные цели и видение данной стратегии?

Соответствует ли это долгосрочному курсу развития компании?

Соответствуют ли внутренние и внешние ресурсы?

Какие ключевые заинтересованные стороны задействованы? Как обеспечить их координацию?

Какие возможные переменные существуют во внешней среде (политика, экономика, отрасль)?

Каковы ключевые этапы реализации и показатели оценки?

Каковы пути реагирования в случае серьезных изменений?

6.4 Формирование системы координат для принятия решений: четыре метода самотренировки

Регулярный анализ успехов и неудач в принятии решений: ежемесячно фиксируйте три важных решения, а затем анализируйте их результаты и возможности для улучшения.

Обсуждение с разных точек зрения: активно приглашайте коллег с разным опытом для обсуждения одной и той же темы и проведения мозгового штурма.

Ориентация на данные: приучитесь проверять гипотезы и результаты действий с помощью данных, избегая решений «наобум».

Непрерывное обучение и обновление базы знаний: регулярно читайте отраслевые отчеты, посещайте тренинги, следите за внешними тенденциями.

Пример 4: Дневник роста управленца в области принятия решений

Менеджер Чэнь ежемесячно ведет «Дневник роста в принятии решений», в котором фиксирует три важнейших решения, принятых им в течение месяца, ход размышлений, конечные результаты и выводы. Такое долгосрочное накопление опыта позволяет ему из года в год совершенствовать свою способность принимать решения и стать самым авто-

ритетным руководителем в компании.

6.5 Распространённые ошибки в суждениях и их исправление

Заблуждение 1: полагаться только на опыт, не проверяя данные

Корректировка: проверять опыт с помощью данных, чтобы восполнить пробелы в понимании.

Заблуждение 2: Боязнь ошибиться и чрезмерное колебание

Корректировка: корректировка в процессе действия важнее, чем ожидание идеального решения.

Заблуждение 3: игнорирование рисков, слепой оптимизм

Решение: заранее учитывать риски и активно готовить запасные планы.

6.6 Принципы точного суждения

Ориентация на цель: все суждения должны быть сосредоточены на конечной цели, не отвлекаясь на второстепенные детали.

Гибкая адаптация: при изменении обстановки смело и быстро корректируйте систему координат и план действий.

Постоянный анализ: после принятия решения активно проводить анализ и оптимизацию, формируя цикл позитив-

ного обучения.

6.7 Полезные инструменты: карта развития личной способности к принятию решений

Ситуации принятия решений

Основные вызовы

Источники ключевой информации

Предупреждения о возможных ошибках

Критерии успеха

Рекомендации по оптимизации

Заполняйте ежемесячно, чтобы постепенно совершенствовать свою систему координат для принятия решений.

6.8 Подведение итогов и перспективы

Предпосылкой для «правильных действий» является наличие собственной точной системы координат для принятия решений. Когда вы способны систематически собирать информацию, проводить многомерный анализ, заранее прогнозировать риски и гибко применять инструменты принятия решений, каждое ваше действие будет более уверенным и способным приносить большую ценность. Далее мы перейдем ко второму уровню «правильных действий»: как найти правильную «точку опоры», приложить усилия в ключевых моментах и действительно добиться максимального результата с минимальными затратами.

Часть третья. Второй уровень. Делать правильно:

найти ключевую точку опоры, чтобы с меньшими усилиями добиться большего результата

Глава 7. Найти правильную точку опоры: как приложить усилия в ключевых моментах?

7.1 «Мышление, ориентированное на точку опоры»: несколько ключевых моментов определяют успех или провал

Древнегреческий философ Архимед сказал: «Дайте мне точку опоры, и я подниму Землю». В мире действий и достижений «точка опоры» — это те немногие факторы, которые имеют решающее значение и обладают огромным рычажным эффектом. На самом деле, будь то личная карьера, управление командой или ведение бизнеса, решающим фактором, создающим разницу, всегда является не «объем проделанной работы», а умение «найти правильную точку опоры» — приложить усилия в самых ключевых местах, чтобы добиться максимальной отдачи.

7.2 Анализ примера: точка опоры определяет судьбу

Пример 1: Выбор ключевых функций продукта

Команда одного стартапа, разрабатывавшего мобильное приложение, изначально одновременно работала над несколькими функциями: чатом, платежами, социальной сетью и играми. В результате ни одна из них не выделялась, а рост числа пользователей был медленным. Позже коман-

да провела углубленное исследование и выяснила, что пользователям больше всего важна функция «эффективного сотрудничества». Тогда они сосредоточили все ресурсы на улучшении пользовательского опыта в области сотрудничества. Всего за полгода эта функция стала эталоном в отрасли и обеспечила взрывной рост всего продукта. Это типичный пример «прорыва через точку опоры».

Пример 2: Ключевая задача для карьерного роста

Сяо Минь проработала пять лет в иностранной компании. Раньше она всегда усердно помогала различным отделам, но не видела перспектив для продвижения по службе. В один год компания начала цифровую трансформацию, и Сяо Минь добровольно присоединилась к проекту, основанному на данных, самостоятельно изучила необходимые технологии и стала единственным сотрудником, способным самостоятельно запустить новую платформу. После успешного завершения проекта она получила значительное повышение. Её «точка опоры» заключалась в том, что она проявила инициативу, выйдя за рамки своей сферы деятельности, и правильно выбрала ключевую задачу, способную повлиять на будущее компании.

7.3 Три типичных вида «точек опоры»

Целевой рычаг: ключевой элемент, наиболее непосредственно способствующий достижению конечной цели. Например, основной продукт, обеспечивающий рост показате-

лей, или проект с высоким уровнем влияния, способствующий карьерному росту.

Ресурсный «точка опоры»: ресурсы, способные значительно повысить эффективность и преодолеть узкие места, такие как ключевые специалисты, технологические платформы, стратегические партнеры.

Опорные точки принятия решений: ключевые решения, которые необходимо принимать на каждом этапе, например, выбор приоритетов в бизнесе, смена направления деятельности, реорганизация процессов и т. д.

Дополнительный пример: сила ресурсного рычага

Одна из компаний в сфере «нового ритейла», столкнувшись с конкуренцией со стороны гигантов рынка, решила наладить тесное сотрудничество с ведущей региональной логистической компанией, чтобы обеспечить доставку «в течение одного дня». Прорыв в использовании одного-единственного ресурса стал опорой для успешного наступления на рынке.

7.4 Как определить свои ключевые точки опоры?

7.4.1 Метод обратного расчета от цели

Начиная с конечной цели, двигайтесь в обратном направлении, пошагово разбивая задачу на составляющие, чтобы выявить звенья, оказывающие наиболее непосредственное влияние на результат.

Практические шаги:

Чётко определите «главную задачу», которую вы в конечном итоге должны решить.

Составьте список из трёх ключевых факторов, способных обеспечить максимальный импульс.

Определите, какой из этих трех факторов является самым слабым или имеет наибольший потенциал для прорыва.

Пример: определение точки опоры для карьерного роста

Ацзе хотел получить повышение до руководителя отдела, и его конечной целью было «помочь команде превзойти годовые показатели». Проанализировав ситуацию, он обнаружил, что препятствием для достижения результатов была низкая эффективность совместной работы команды. Поэтому он сосредоточился на улучшении процессов взаимодействия, что привело к заметному росту показателей, и повышение стало естественным результатом.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.