

Р И Ч А Р Д К О Х

менеджер

**80
20**

главный принцип
высокоэффективных людей

Ричард Кох

Менеджер 80/20. Главный принцип высокоэффективных людей

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6722585

Ричард Кох. Менеджер 80/20 : главный принцип высокоэффективных людей: Эксмо; Москва; 2014

ISBN 978-5-699-70407-1

Аннотация

Как работать меньше, а получать больше?

Когда был открыт Закон 80/20, исследователи находили его проявление повсюду: 80% результатов проистекает из 20% причин. За 20% времени мы успеваем сделать 80% дел. 20% сотрудников, товаров и услуг приносят компании 80% прибыли. Это золотое правило, осознанно или нет, используют все успешные люди и компании.

После успеха книги «Принцип 80/20», ставшей классикой деловой литературы и мировым бестселлером, Ричард Кох решил написать практическое бизнес-руководство «Менеджер 80/20». Оно поможет вам навсегда избавиться от недостатка времени. Вы будете заниматься только важными и интересными делами. Вы поймете, кто ваши лучшие клиенты и как сделать их счастливее. Ваш бизнес станет эффективнее и рентабельнее. Вы научитесь проникать в суть любых проблем и выделять несколько важнейших элементов, которые действительно влияют на результат. И, как следствие, ваши доходы начнут расти в геометрической прогрессии.

Содержание

Предисловие	4
Предисловие автора	6
Часть 1. Вы перегружены?	9
1: А не хотели бы вы сделать проще свою жизнь и работу?	9
2: Секретное оружие	14
Часть 2. Ответ: 10 способов стать менеджером 80/20	26
А теперь поговорим о практических вещах	26
Способ № 1: Пытливый менеджер	27
Способ № 2: Менеджер-суперконнектор	40
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Ричард Кох

Менеджер 80/20: главный принцип высокоэффективных людей

Николасу Уолту, с моей запоздалой благодарностью

Что касается способов, то их миллионы, тогда как принципов совсем немного.

Усвоивший принципы может с успехом выбирать способы, подходящие именно ему.

Тот же, кто испытывает различные способы, не имея представления о принципах, наверняка окажется в беде.

Ральф Уолдо Эмерсон

Предисловие

Около года назад я раз в десятый перечитывал *Принцип 80/20*¹. Мне приходилось работать с управленцами из некоторых ведущих мировых корпораций, и я поражался тому, насколько мало они используют этот принцип в своей работе. Из бесед с ними было понятно, что они знают о существовании принципа 80/20, но при этом не применяют его к своей повседневной практической деятельности.

И я отправил Ричарду письмо с предложением написать книгу, которую вы держите в своих руках.

Почему я так поступил?

Потому что я хочу, чтобы в этом мире было больше менеджмента, построенного по принципу 80/20. Намного больше.

Что это значит?

Я хочу, чтобы высокорезультативных управленцев, трансформирующих свои компании и помогающих добиваться успехов людям, которыми они руководят, было больше; и в то же время я хочу, чтобы эти управленцы ощущали жизнь во всей ее полноте, были счастливы и довольны. А больше всего мне хочется, чтобы изменился сам подход к ведению дел, чтобы все поняли, что обыкновенными действиями можно достигать необыкновенных результатов – надо только действительно стремиться к таким результатам.

Достоинство этой книги в ее удивительной практической применимости. Вы начинаете осуществлять полученные знания практически сразу после того, как приступаете к чтению. Вы готовы поднять свою жизнь и свое дело на новые высоты?

Магия принципа 80/20 – в его парадоксальности. Волшебный дар Ричарда Коха состоит в умении понятно объяснить парадокс.

¹ Ричард Кох. Принцип 80/20. – М.: Эксмо, 2012

В то же время очень важно понимать, что, хотя благодаря Ричарду достигать высоких целей становится проще, было бы неправильным считать, что это не потребует никаких усилий. Суть в том, что эти усилия не обязательно должны превращаться в тяжкий труд. Они не должны выматывать душу. Вам не надо жертвовать собой. Вы не рискуете погубить себя или своих близких. На самом деле, если вы ясно ощутите что-то из перечисленного выше, значит, вы сбились с пути.

Особое усилие, на которое так блистательно вдохновляет эта книга, совершается мысленно. Согласны ли вы *думать* по-новому, на другом уровне? Если да, приготовьтесь смиренно внимать мудрости одного из Мастеров. Он расскажет вам, как пользоваться самыми совершенными из известных инструментов, включая те, что вы считали недоступными для себя.

Если вы на деле начнете применять все, о чем будет сказано на страницах этой книги, вы поймете, что совершаете самое приятное усилие в своей жизни, причем это ощущение затронет и все ваше окружение. Правильно усвоенный принцип 80/20 делает жизнь лучше для всех.

Я с удовольствием наблюдал за тем, как создавалась эта книга: как зреют мысли Ричарда и насколько страстно он желает помочь тебе, читатель. Это одна из тех книг, которые помогают сделаться лучше самому и помочь в этом всем остальным.

Прочитайте эту книгу, она вас порадует. Живите по ней, и вы поймете, насколько она преобразует.

Все хотят работать под руководством Менеджера 80/20.

Не пора ли вам стать одним из них?

Мэтью Келли Сингер-Айленд, Флорида
Июнь 2012

Предисловие автора

*Когда труд – удовольствие, жизнь – хороша! Когда труд –
обязанность, жизнь – рабство!*
Максим Горький, На дне

А не хотели бы вы упростить свою жизнь и свой труд? Не пугает ли вас объем работы, которую, кажется, всю не переделать? Не кажется ли вам, что это не вы ведете работу, а она вас?

Если так, то вы в этом не одиноки. Очень многие менеджеры чувствуют то же, особенно в наше трудное время.

Но у этой проблемы есть решение. И это решение не только позволит вам наращивать свою производительность в геометрической прогрессии, но даст вам возможность достигать этого *менее* тяжелым трудом.

Это действительно так.

Для этого надо стать намного более *эффективным* менеджером, и эта книга расскажет вам, как это сделать. Кроме того, она о том, как получать от работы удовольствие и построить успешную карьеру без стресса и переработок, и о том, как достигать значительно большего по сравнению с тем, что вам удается сейчас, без самоотречения и не обделяя вниманием своих близких и друзей.

Как все это возможно?

И как вы увидите из этой книги, внимательное рассмотрение вопроса о том, что именно является наиболее результативным в вашей деятельности, может привести к неожиданным ответам.

Вы с удивлением обнаружите, что большинство достижений является результатом относительно небольшого количества действий и затраченных сил. Но эти скромные затраты, приносящие блестящие плоды, обычно скрыты под ворохом действий, оборачивающихся незначительными достижениями, а часто и просто бесполезных. Компании и менеджеры смотрят на усредненные показатели, не особенно обращая внимание на отклонения и крайние значения, хотя по-настоящему важны именно они.

Это известно из интересного экономического принципа, впервые сформулированного более сотни лет назад итальянским экономистом Вильфредо Парето и с тех пор неоднократно подтвержденного многими видными экономистами и теоретиками бизнеса. «Принцип Парето», который я называю Принципом 80/20, заключается в следующем: если разделить все явления на действия и результаты, относительно небольшое количество действий (примерно 20 %) почти всегда приводит к значительному большинству результатов (примерно 80 %). Так, за большую часть достижений человечества (и великих катастроф в его истории) отвечает небольшая группа людей. В большинстве автокатастроф виновно меньшинство водителей. Несколько менеджеров могут сделать компанию успешной или погубить ее. Существует масса подтверждений тому, что прибыльность компании может опре-

делиться всего несколькими продуктами, покупателями или управленческими решениями. Увеличить прибыль в разы часто бывает возможно, если сконцентрироваться на важнейших заказчиках и товарах, т. е. продавать больше высоко rentабельных товаров нескольким сверхвыгодным покупателям.

15 лет назад я написал книгу, в которой распространил действие Принципа на личную жизнь². В этой книге я рассматриваю работу управленцев и некоторые вещи, которые им следует сделать, чтобы максимизировать ее результаты. Для начала я познакомлю вас с Принципом и объясню, как он работает. Однако в первую очередь это сугубо практическая книга – о том, как применять Принцип на практике. Если у вас плохо с цифрами, можете пропустить вторую главу первой части, в которой идет речь о самом Принципе (хотя ее чтение не требует знаний или интереса к экономике и статистике). Суть книги содержится во второй части, в которой вы познакомитесь с десятью способами стать суперэффективным менеджером. Вы можете быть абсолютно уверены в том, что все эти методики основаны на научно обоснованном экономическом законе, хотя его действие и проявляется необычным и зачастую парадоксальным образом.

Половина успеха в борьбе за то, чтобы стать существенно более эффективным менеджером, зависит просто от осознания окружающей нас неразберихи – мира, в котором большинство занятий – пустая трата времени, а всего несколько хорошо продуманных шагов способны изменить вашу собственную жизнь и жизни людей, которые вас окружают. По ходу чтения вы сделаете для себя ряд удивительных открытий, которые полностью изменят ваши взгляды на жизнь и работу. Например:

Чтобы получить долгосрочные устойчивые результаты от небольшого усилия, менеджеру требуется рычаг. Мы рассмотрим семь источников, способных обеспечить рычажный эффект.

Самые успешные менеджеры не помогают только себе. Они помогают людям наладить между собой связи, особенно не знакомым между собой и находящимся в разных концах света.

Уважаемые (а часто и любимые) руководители находят небольшое время, чтобы еженедельно вдохновлять, поддерживать и направлять своих людей. Скоро вы убедитесь, насколько непропорционально велика бывает в этом случае отдача с точки зрения роста производительности и укрепления командного духа по сравнению с относительно небольшим усилием.

Эффективные менеджеры предоставляют своим сотрудникам свободу действий в том, что у них получается лучше всего. Однако это нелегкое решение, требующее полной честности и открытости с обеих сторон, а также высокой требовательности к результатам.

Менеджер не должен испытывать недостатка времени, он может располагать им, даже если в окружающем мире счет ведется на секунды. Самые выдающиеся результаты получаются, когда вы отстранитесь от суеты.

Все блестящие карьеры можно свести к нескольким несчастным, но принципиально значимым решениям.

Выдающиеся успехи являются плодом соединения сознательной лени с остротой мысли и исключительными амбициями.

² На русском языке вышли следующие книги Ричарда Коха: «Принцип 80/20» и «Жить по Принципу 80/20». Планируется к переводу и выпуску книга «Individual 80/20». На основе книг Коха был разработан недатированный «Ежедневник 80/20» (М.: Эксмо, 2014).

Некоторым из десяти способов стать выдающимся менеджером можно научиться довольно легко. Другие потребуют усилий, но только в том, чтобы действительно изменить собственные подходы, а не усилий, которые традиционно понимаются как тяжкий труд и упорный поиск методом проб и ошибок. Все 10 способов приносят феноменальные долгосрочные результаты. Речь идет не только о финансовых результатах, а еще и об отличном настроении, вызванном пониманием пользы, которую вы приносите другим людям.

Все это звучит слишком заманчиво. Не обошлось без подвоха?

Таких подвохов целых три!

Чтобы получить пользу от новых подходов, вам прежде всего надо будет захотеть избавиться от своих старых представлений и рабочих привычек. Вы должны будете отстать от толпы и начать продумывать все самостоятельно. Поначалу это непросто, но затем станет привычкой.

Второй подвох: работать надо на подходящей работе, в подходящей фирме и с подходящим начальником. В общем и целом: вы сможете отличиться там, где дух свободного творчества поощряется, а не сдерживается. Увы, таких компаний и таких должностей немного. Однако они есть, и их довольно просто найти. Обычно они очень успешны, растут на фоне стагнирующих или погибающих конкурентов, а их сотрудники счастливы.

Третий подвох: вы должны хотеть чего-то от своей жизни. Я имею в виду, что вы должны действительно хотеть чего-то достичь всем сердцем и всей душой. И если вы настроены серьезно, то совершенно не важно, о чем именно идет речь.

Если эти три подвоха вас не пугают, читайте дальше. Как по другому поводу выразился один из самых оригинальных мыслителей XIX века Карл Маркс, вам нечего терять, кроме своих цепей.

А приобрести вы сможете целый дивный мир!

Часть 1. Вы перегружены?

1: А не хотели бы вы сделать проще свою жизнь и работу?

Рой Грэйс все отчетливее чувствовал, что его жизнь превратилась в нескончаемую битву со стрелками часов. Ему казалось, что он участвует в бесконечной телевикторине, в которой нет ни призов, ни победителей. Пока он отвечал на один «мэйл», во входящие падало еще 50, просматривал одну папку с материалами – на рабочем столе тут же образовывалось 10 новых. Питер Джеймс, Умри завтра (1)

Работа изматывает. Вы тоже так считаете? На вашем столе и в вашем почтовом ящике скапливаются горы документов. Вам кажется, вы ничего не успеваете. Вы изо всех сил пытаетесь закрыть все пункты списка дел. Вы работаете допоздна. Вам постоянно звонят по мобильному. На работе вам кажется, что вы тонете, а дома вы чувствуете себя виноватым. Вы думаете, что вам никогда не справиться с этим объемом работы. Вы подозреваете, что начальство этого не понимает и ему это безразлично.

Если хотя бы отчасти это так, у меня есть для вас хорошая новость.

Работа не обязательно должна выглядеть так.

Не стану отрицать: эти проблемы существуют, и для большинства управленцев они нарастают.

Я начинал свою карьеру 40 лет назад в большой нефтяной компании. В организации было множество уровней управления и подразделений, все это было очень сложно, но не казалось изматывающим, и многие люди были рады помочь. Менеджеры того времени скупались, поскольку не были особо загружены работой. Мне нужно было соблюдать простые рабочие процедуры, должностная инструкция была понятна, а у моих коллег было полно свободного времени, чтобы показывать мне, что и как делать в каком-то конкретном случае.

По пятницам в районе полудня старшие сотрудники моего отдела отправлялись в паб на 2—3-часовой ланч с выпивкой, и через некоторое время мне разрешили к ним присоединиться. И тут я узнал, что многим из коллег не нравится их работа, но я ни разу не слышал, чтобы кто-то пожаловался на то, что слишком загружен. Работа была в большой – даже в большей – степени приятным общением. В течение дня всегда можно было найти время, чтобы положить ноги на стол, потрепаться и заняться собственными делами. В 1970-х никто (т. е. действительно никто!) не оставался на рабочем месте во время обеда.

Примерно в то же время Роберт Таунсенд, который превратил автопрокат Avis из мелкого бизнеса в успешную международную компанию, совершил нечто уникальное для менеджера 1970-х. Он написал книгу! Ему настолько осточертела бюрократия в бизнесе, поразившая все уровни компаний и все сильнее мешавшая живой работе, что он нанес по жирным

котам у руля Корпоративной Америки артиллерийский залп, обвинив их в разбазаривании прибылей и подавлении людей. Книга так и называлась *Up the Organization!*³.

«В обычной компании, – писал Таунсенд, – посыльных, президента, вице-президентов и девочек из машбюро роднят три свойства: они послушны, лишены энтузиазма и бестолковы» (2). Америка стала «нацией офисного планктона», «смертными, обученными обслуживать бессмертные институции». Его послание капитанам бизнеса звучало так: «Ваши люди не ленивы или некомпетентны. Они просто выглядят такими...

Некоторые из обвинений Таунсенда вполне актуальны и сегодня, спустя более чем 40 лет. Но он так и сказал: «Дуреют от безделья». Звучит странно, да? Может, это сарказм? Да нет, он был вполне серьезен. В 1970 г. управленческой работы было еще слишком мало.

Как же изменились времена! Лишние люди исчезли давным-давно. Постоянные «реорганизации» грузят все большей работой постоянно убывающее число менеджеров. Самым не к месту употребляемым словом в лексиконе менеджеров наших дней стало «делегирование» – т. е. процесс, в результате которого вам благосклонно позволяют выполнять две или три должностные инструкции вместо одной. Про ланчи с выпивкой можно забыть, что, возможно, и к лучшему для вашей печени. Однако при этом вы можете с удивлением обнаружить, что стали слишком заняты, чтобы перехватить какой-нибудь сэндвич в середине дня.

Лозунгами сегодняшнего дня стали *операционная эффективность*, что означает постоянное снижение затрат; *коммодитизация*, означающая минимизацию издержек на производство и продажу продукции одновременно с лишением ее любых признаков индивидуальности, и *подотчетность*, что означает ритуальную вздрючку кого-то в случае падения прибылей... причем этим «кем-то» вполне можете оказаться вы. Если вы не готовы играть в такие игры, можете не сомневаться, что найдется масса ретивых энтузиастов, которые радостно станут выполнять вашу работу за мизерную долю вашей зарплаты. Может, для покупателей это звучит и хорошо, но вот для работников, управляющих и для всей компании в целом это – полная лажа.

Неудивительно, что подавляющее большинство менеджеров считают свою работу изнурительной: она бесит, тревожит, держит в постоянном напряжении, усложняет жизнь, утомляет и деморализует. Но небольшому количеству управленцев удалось переломить тренд. Они настроены оптимистично и уверенно, они чувствуют себя свободными и счастливыми. Они не усложняют свою работу и свою жизнь.

Эта книга о двух разновидностях менеджеров: о тех, кто всегда сохраняет контроль над происходящим, и тех, кому это не удается никогда. Если вы чувствуете, что относитесь ко второму типу, готов вас порадовать: вы можете прорваться и присоединиться к успешным 20 %. Но, прежде чем мы начнем продвигаться в этом направлении, предлагаю вам выполнить небольшой тест, который поможет вам определиться с тем, к какому типу менеджеров вы относитесь. Отвечайте на каждый из вопросов по возможности быстро, не размышляя над ним.

³ «Сломай систему!». – Прим. пер.

Рентгеноскопия менеджера

1. Как долго вы находитесь на своей нынешней должности?
2. Как давно вы работаете в этой организации?
3. Сколько часов в неделю вы работаете?
4. Составляете ли вы себе письменные перечни задач?
5. Нравится ли вам ваша работа? «Летите» ли вы на нее по утрам?
6. Хватает ли вам времени на то, чтобы закончить все, что вы хотите сделать?
7. Быстро ли вы двигались по карьерной лестнице?
8. Нравится ли вам ваше непосредственное начальство? Чувствуете ли вы его поддержку?
9. Тот же вопрос по поводу начальников ваших начальников.
10. Есть ли у вас ценные идеи по поводу вашей работы, которых нет у ваших коллег?
11. Часто ли вы чувствуете напряжение или перегрузку на работе?
12. Подумываете ли вы о том, что могли бы заниматься чем-то совершенно другим и в совершенно другой области?
13. Общаетесь ли вы с клиентами каждую неделю или почти каждую неделю?
14. Следуете ли вы простой стратегии, которая хорошо подходит вам и вашей команде?
15. Есть ли у вас наставник или наставники?
16. Регулярно ли вы обедаете с разными знакомыми – не коллегами по работе?

Результаты

Вопрос 1: Если вы работаете на нынешнем месте меньше двух лет, запишите себе 1 балл, 2–4 года – 0 баллов, больше четырех лет – 2 балла.

Вопрос 2: Если вы работаете в этой организации меньше четырех полных лет – 1 балл. 0 – если вы в ней 4–7 лет. Если вы провели в ней 7 или более лет – 2 балла.

Вопрос 3: Если вы работаете 35 часов или меньше, запишите 2 балла, 1 балл – если 36–40 часов, 0 – если 40–49 часов, 2 балла – если 50 часов или больше.

Вопрос 4: 2 балла при отрицательном ответе, 0 – при положительном.

Вопрос 5: 2 балла за положительный ответ, 0 – за отрицательный.

Вопрос 6: 2 балла за «нет». 0 – за «да».

Вопрос 7: То же.

Вопрос 8: То же.

Вопрос 9: То же.

Вопрос 10: То же.

Вопрос 11: То же.

Вопрос 12: То же.

Вопрос 13: 2 балла за «да», 0 за «нет».

Вопрос 14: То же.

Вопрос 15: То же.

Вопрос 16: То же.

Посчитайте результат. Мы вернемся к его расшифровке в конце этой главы.

Два способа руководства

Стандартный способ руководства вы знаете либо потому, что вас ему учили, либо вы просто впитали его из окружения:

Вы упорно трудитесь, часто задерживаетесь в офисе, вы очень заметны и легко доступны.

Вы постоянно заняты, демонстрируя бурную деятельность.

Вы отвечаете на вводные своих начальников и коллег вовремя и четко. Например, вы сразу же отвечаете на письма. Это не более чем простая вежливость, которая выглядит совершенно естественно. И в то же время так вы создаете излишнюю внутреннюю коммуникацию фирмы и тратите на это время.

У вас есть определенная свобода мысли по поводу вашей работы и своих действий, но только в рамках корпоративных политик, правил командной игры и желаний руководства.

Существует неписаное правило, согласно которому вы не должны слишком выделяться внешним видом или манерой поведения из массы ваших коллег и начальников.

На практике такой подход быстро приводит к перегрузкам. Вы пытаетесь угнаться за своими делами, и вам никак не удается это сделать. Характерно, что наиболее остро это напряжение выражено в предпраздничные дни или перед отпуском... и сразу же после того, как вы возвращаетесь в офис. Иногда кажется, что работа категорически против любого отдыха и намерена отомстить.

Другой способ управления распространен значительно меньше, но неизбежные пути часто оказываются более гладкими. Если вы один из этих нечасто встречающихся менеджеров, то:

Вы обычно находитесь на работе меньше времени по сравнению с остальными. Иногда вы тоже работаете допоздна, но только потому, что вам это нравится, или когда это действительно необходимо для срочного решения отдельной задачи.

Хотя это и не модно, вы не очень деятельны. Иногда вы можете спокойно сидеть за рабочим столом без каких-либо бумаг или электронных устройств под руками. Вы тратите много времени на размышления и уделяете много внимания очным беседам с сотрудниками. Вы проводите много времени вне офиса.

Вы сосредоточены на результатах, а не на входящей информации. Ваш лоток для поступающих документов переполнен. У вас стоят жесткие фильтры для спама, но в вашем почтовом ящике куча неотвеченных писем. Несмотря на это, вы часто не видите необходимости сразу же отвечать на входящие документы или электронные письма, предпочитая делать это по расписанию, в определенные часы. Каждое утро вы выбираете, какую именно задачу будете решать сегодня, и не занимаетесь ничем другим, пока не закончите с ней.

Вы стараетесь не усложнять свою работу. Вы игнорируете или избегаете от ерунды, которая привычно загромождает головы ваших коллег. Вы делаете в первую очередь то, что может быть сделано быстро, но может иметь важное значение. И по возможности вы поручаете все остальное или просто не обращаете на него внимания.

Вы спокойный нонконформист. Вы командный игрок, вы дружелюбны и доступны, но часто ваши высказывания удивляют коллег. Вы можете быть непоследовательны. Вы задаете массу вопросов. Вы обдумываете немыслимые вещи. Вы экспериментируете. Иногда вам требуется много времени на принятие решения, но когда оно принято, вы непоколебимы... как минимум до тех пор, пока ваше мнение не изменится. Короче, вы делаете так, как считаете нужным.

Вы полагаете себя успешным, но ваше понимание успеха может не совпадать с мнением остальных.

На первый взгляд вы очень похожи на своих коллег, поскольку не выставляете напоказ свои отличия от них. Только те, кто хорошо вас знает или работает рядом с вами, понимают, насколько вы необычны. Самое большое из этих отличий в том, что вы не напряжены, никуда не торопитесь и, как правило, пребываете в хорошем настроении.

Итак, получается, что разница между подавляющим большинством менеджеров и этой редкой альтернативной разновидностью заключается только в темпераменте, характере и прочих свойствах личности?

Нет, это не так. Разница не в том, что они чувствуют, а в их образе мысли.

Они пользуются секретным оружием, хотя на самом деле никакого секрета в этом нет. Они с большим удовольствием поделятся им с вами, если вы попросите. Но почти никто их об этом не просит.

Проще говоря, они понимают Принцип и используют его постоянно и на работе, и вне ее.

Но разве можно объяснить все их успехи, счастье и отсутствие стресса всего лишь наличием одного скромного знания?

Именно. И мы увидим, почему это так, в следующей главе.

Но прежде вернемся к результатам нашего теста. Относитесь ли вы к перегруженному работой и задавленному стрессом большинству менеджеров или к тем немногим, кого я называю менеджерами 80/20? Чем больше вы заработали баллов, тем больше вероятность того, что вы попадаете во вторую группу. Минимальное количество баллов – 6, максимальное – 30.

Если у вас 25 и больше баллов, вы уже поступаете как менеджер 80/20.

15—24 – вы пока еще не менеджер 80/20, но продвигаетесь в этом направлении.

Если вы, как большинство менеджеров, набрали меньше 15 баллов, это тоже неплохо. Нет, это действительно неплохо. Потому что если вы готовы изменить свое отношение к работе, то сможете стать намного эффективнее и счастливее. И, стало быть, нет причин не захотеть это сделать!

2: Секретное оружие

Зашел вчера в книжный. Спросил у кассирши, где тут секция самопомощи. Она ответила:

– Зачем же мне вам это подсказывать, если вы собрались помогать сами себе? Если я вам это подскажу, то в вашей затее не будет никакого смысла.

Брайан Кайли

Чтобы хорошо сделать то, что мы задумываем, следует исключить любые возможные, но второстепенные варианты решений.

Маркетинговая философия компании Apple (1)

Хоть я и рискую навлечь на себя неудовольствие продавщицы из анекдота Брайана Кайли, я скажу вам сразу: секретное оружие – вещь, которая полностью перевернет ваше менеджерское существование и позволит вам проскакать сквозь рабочие проблемы как по маслу, – это Принцип 80/20.

Что такое Принцип 80/20

Это результат наблюдений, показывающий, что лишь незначительное количество событий воздействует на происходящее. Большинство следствий вызывается немногими причинами. Большая часть отдачи определяется малым числом воздействий. Львиная доля результатов достигается небольшими затратами сил и времени.

Мы можем убедиться, что 80 % последствий являются плодами 20 % причин, или что 80 % отдачи определяют 20 % воздействий, или что 80 % результатов достигаются 20 % усилий. Обычно 20 % профессиональных спортсменов выигрывают 80 % наград. Вы носите 20 % (или меньше) одежды из своего гардероба 80 % времени. Около 20 % грабителей ответственны за почти 80 % добычи. 20 % маршрутов ваших поездок на автомобиле дают 80 % общего пробега. Всего 20 % вашего времени приводят к 80 % полезных результатов. И только 20 % ваших решений приведут к 80 % жизненного успеха и счастья. Или наоборот.

Проверка на большом массиве информации Принципа 80/20 позволяет сделать вывод: большинство результатов определяются небольшим количеством воздействий.

В Принципе поражает то, что *очень немногое имеет значение, но значение этого немногого колоссально*. Это значит, что большинство из нас не живет осознанной жизнью и не делает разумную карьеру, поскольку мы не замечаем, что важны лишь очень немногие действия. Жизнь, особенно на рабочем месте, заставляет нас преследовать множество ненужных целей, которые лишают нас сил и не дают взамен ничего из того, что мы действительно хотим.

Истинная ценность Принципа в том, что он помогает определить те немногие действия, которые следует предпринять для достижения выдающихся результатов.

ТОЛЬКО 20 % ВАШИХ РЕШЕНИЙ ПРИВЕДУТ

К 80 % ЖИЗНЕННОГО УСПЕХА И СЧАСТЬЯ.

Скажем прямо: Принцип – не теория. Никто его не создавал. Он выведен путем наблюдений, в которых исследовалась связь между количеством причин, выраженных в процентах, с количеством последствий, также в процентах. Результат весьма красноречив: незначительное количество причин (подходов, методов, решений, природных явлений, товаров, технологий, типов людей, видов действий или ресурсов любого рода) приводит к непропорционально большому в сравнении с совокупностями причин или затраченных усилий количеству результатов.

Принцип позволяет нам сосредоточиться на правильных вещах, исключить из поля зрения неправильные и забыть о шелухе и незначительных событиях, которые создают много шума, но не приводят ни к чему, кроме неразберихи. Независимо от того, понимаем ли мы это, весь прогресс – от эволюции путем естественного отбора до последней версии айпода – это результат сознательных или бессознательных опытов, в которых несколько продуктивных результатов побеждают остальные. Знание о существовании Принципа позволяет моделировать, масштабировать и ускорять то, чего мы хотим достичь.

Например, как поясняет Уолтер Айзексон в своей блестящей биографии основателя Apple, Стив Джобс постоянно фокусировался всего на нескольких важнейших продуктах и важнейших элементах, которые будут использоваться чаще всего, и игнорировал все остальное (2). Когда в 1997 г. Джобс вернулся к руководству Apple, компания была на грани банкротства: у нее оставалось денежных поступлений всего на пять недель. Но Джобс начал сокращения продуктовой линейки и модельного ряда и вскоре избавился от 70 % ассортимента.

– Вы толковые парни. Вам не надо тратить свое время на этот мусор, – сказал он одной из групп сотрудников (3).

И Apple перестала заниматься побочными продуктами, в том числе принтерами, серверами и карманным персональным компьютером Newton с его несовершенной системой распознавания рукописного текста.

Разобравшись с продуктовой линейкой Apple, Джобс занялся применением Принципа к функциональности изделий. Скажем, почему айпод был ошеломляюще успешен? Ответ прост:

В Apple исследовали mp3-плееры, определили 20 % функциональных элементов, которые использовались 80 % покупателей, и озаботились тем, как применить эту функциональность лучше всех остальных... Убрав наложения неиспользуемого функционала и сосредоточив все усилия на том, чтобы превзойти конкурентов в действительно важных элементах, в Apple создали mp3-плеер, который и по сей день занимает огромную долю рынка, недостижимую для остальных игроков (4).