

Глава 6

Находиться в зоне действия

Идеи дешевы и многочисленны; ценится эффективное использование идей в действии.

Питер Друкер

В предыдущей главе мы говорили о необходимости творческого мышления, а также о некоторых мыслительных стратегиях, поощряющих творчество. Однако любой результат, не говоря уже о качественном прорыве, — это обязательно следствие действий.

Многие руководители вполне справедливо ожидают от своих сотрудников конкретных действий, приводящих к конкретным результатам. Поэтому очень важно рассмотреть, каким образом мыслительные стратегии связаны с действием. Эту задачу выполняет предложенная нами в начале книги четвертая мыслительная стратегия.

Разумеется, только действие обеспечивает результат. Однако сами действия являются следствием размышлений. Необдуманные действия ведут к катастрофе, равно как, зачастую, и пустопорожние размышления.

Наибольшего успеха достигают те люди и компании, которым удастся добиться нужного баланса между размышлениями и действиями. Секрет заключается в том, чтобы отказаться от принципа «или — или» и заменить его принципом «и то и другое». Нужно и размышлять, и действовать.

Именно умение сочетать одно с другим приводит к качественному прорыву. Не добившись этого, компания вынуждена оставаться внутри привычных рамок.

Однако многие руководители полагают, что им платят за действия, а не за мысли. Часто мы считаем, что не можем себе позволить тратить время на обдумывание всевозможных вариантов, прежде чем приступить к действиям. Это считается нерешительностью, гораздо лучше выглядеть человеком действенным, целенаправленным.

Эта проблема реальная, с ней часто сталкиваются руководители компаний и мировые лидеры. В декабре 1997 года глава компании Cable & Wireless в опубликованной в Financial Times статье писал:

«Размышления, какими бы важными они ни были, не способны изменить бизнес. Для этого нужны действия. Если бы мне пришлось выбирать между незаурядным умом и эффективным руководством, я остановил бы свой выбор на последнем. Это не пренебрежение к творчеству и предвидению, но эти качества, если они не воплощаются в реальное действие, остаются всего лишь мечтой».

Или, как выразился Тед Левитт из Гарвардской школы бизнеса, «творчество без внедрения есть безответственность».

Все эти высказывания подчеркивают необходимость действия. Но не менее важна и потребность в мышлении.

«Мышление — это работа. На первых стадиях профессиональной карьеры это очень тяжелая работа. Когда возникает сложная проблема, очень легко, бросив поверхностный взгляд, отказаться от размышлений над ней. Если бы у меня как у человека, добившегося успеха, спросили совета, я бы сказал следующее: если

вы стремитесь к успеху, нужно думать; думать нужно даже в том случае, если это очень тяжело. Нельзя отступить — в итоге обязательно найдется нюанс, который был упущен ранее. Поверьте, это тяжелый труд. Мой опыт подтверждает, что лишь немногие люди готовы к такой напряженной и утомительной работе», — считает канадский медиамагнат Рой Томпсон.

Как разрешить дилемму между действиями и размышлениями? Качественный прорыв можно обеспечить лишь благодаря конкретным действиям. Лучший способ приняться за дело — составить рабочую модель, доступную всем.

Большинство людей не тратят время на размышления. Я приобрел широкую известность, приняв решение думать дважды в неделю (Джордж Бернард Шоу).

РАБОЧАЯ МОДЕЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ КАЧЕСТВЕННОГО ПРОРЫВА

Находиться в зоне действия

В любой ситуации найдется время, которое можно потратить на творческое выявление многочисленных вариантов действий. Этот баланс можно проиллюстрировать двумя противоположными подходами.

**Не сиди на месте — делай что-нибудь!
Семь раз отмерь — один раз отрежь!**

Каждая ситуация уникальна. Однако в любой из них можно найти оптимальное время для выявления возможных

альтернатив. Точно так же существует оптимальное — не слишком раннее и не слишком позднее — время выбора одного из вариантов действий (рис. 6.1).

Рис. 6.1. Оптимальный выбор варианта решения проблемы



Эти два окна и формируют зону действия. Для достижения качественного прорыва необходимо действовать внутри этой зоны. Вне зоны действия ваши результаты окажутся гораздо хуже — в лучшем случае они будут располагаться в пределах подхода постепенных улучшений (рис. 6.2).

Рис. 6.2. Зона действия

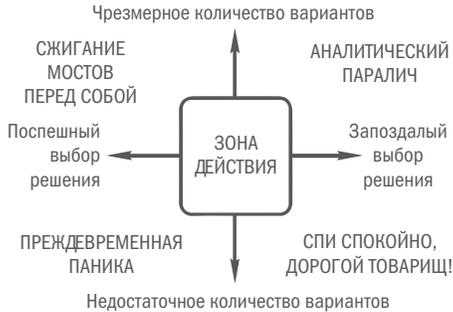


Если вы находитесь вне зоны действия, то никогда не достигнете качественного прорыва. Либо вы недостаточно задумываетесь над поиском альтернатив, либо посвящаете этому слишком много времени. Возможно, вы очень рано делаете выбор между возможными вариантами или чрезмерно откладываете решение.

Качественный прорыв обеспечивается тем, что вы остаетесь в зоне действия на каждой стадии проекта. Вы должны

постоянно задавать себе вопрос: «Мы находимся в зоне действия или вышли за ее пределы?»

Рис. 6.3. Опасности, подстерегающие за пределами зоны действия



Стремясь к качественному прорыву, в каждой из четырех областей, находящихся вне зоны действия, вы столкнетесь со специфическими трудностями.

Эта модель позаимствована из книги Карла Альбрехта *Brain Power* («Сила мышления»).

Не следует забывать, что зона действия представляет собой баланс между выработкой должного количества альтернативных вариантов и скоростью принятия решения по выбору одного из них для каждой задачи или стадии ее решения. Для каждой ситуации характерна своя зона действия. Секрет успеха заключается в умении постоянно находиться в ней и предпринимать шаги, наиболее подходящие для данной ситуации.

Спи спокойно, дорогой товарищ!

Эта проблемная область всплывает в любой ситуации, если вы посвящаете недостаточно времени выработке альтернативных вариантов действий, а затем слишком долго выбираете между теми немногими, которые у вас остались. Другими словами, вы создаете мало хороших планов, а затем

ничего не делаете, чтобы распорядиться даже той небольшой свободой, которую себе предоставили.

Если вы или ваша компания будете находиться вне зоны действия в данной области, то превратитесь в пленников судьбы, в жертву обстоятельств. Вот почему эта область называется «Спи спокойно, дорогой товарищ!» В итоге вас ожидает кончина.

Аналитический паралич

В этой зоне вы никогда не достигнете качественного прорыва — в лучшем случае вас ждут лишь незначительные улучшения, а в худшем — провал.

В этой проблемной области вы тратите слишком много сил на создание чрезмерного числа альтернатив и очень долго делаете выбор между ними.

Бывают ситуации, когда чересчур большой выбор приводит к параличу воли и мешает принять окончательное решение. Покупатель склонен отказаться от покупки, если разнообразие предлагаемых ему товаров — первоначально это считалось достоинством — слишком велико: он просто опасается сделать неправильный выбор.

Этот синдром активно используют посредники, упрощая выбор для потребителя. Так, например, в США существует сеть магазинов PC World, которая специализируется на помощи клиентам в выборе моделей персональных компьютеров.

Аналогичным образом компания Carphone Warehouse зарабатывает на том, что упорядочивает огромный выбор мобильных телефонов. Большинство моделей относительно дешевы, но количество их настолько велико, что у потребителя нередко «разбегаются глаза» и он отказывается от покупки. На самом деле чрезмерное расширение выбора только ограничивает рост рынка, а не способствует ему.

Преждевременная паника

Недостаточное количество времени на поиск альтернатив и слишком быстрый выбор между ограниченным количеством вариантов — типичная зона для многих людей и компаний, ориентированных на действие. Их предрасположенность хоть к какому-то действию настолько сильна, что они не видят ситуаций, в которых лучше остановиться, подумать и найти более эффективные варианты.

В качестве примера можно взять изменение цен на рынке. В этой сфере часто возникает преждевременная паника. Если уровень продаж недостаточен, персонал может сообщить вам, что причина заключается в снижении цен вашим конкурентом. Разумеется, вы не можете позволить, чтобы конкурент вытеснил вас.

Руководство спрашивает, какие меры вы предпринимаете. Самая очевидная реакция — тоже снизить цены. Это наверняка поднимет уровень продаж. Создастся впечатление, что вы своими решительными действиями устранили проблему. Однако в некоторых случаях это и есть преждевременная паника. Снижение цен практически необратимо и ощутимо ударяет по прибыльности бизнеса, поэтому вы должны убедиться, что это действительно лучшее решение.

Обдумайте другие варианты действий.

- Действительно ли конкурент снизил цены? Если он этого не сделал, то снижением цен именно вы, а не он, запустите спираль сокращения прибыли.
- Если конкурент снизил цены, то почему — это временная рекламная акция или постоянное явление? Ваша реакция должна зависеть от ответа на этот вопрос.
- Возможно ли другое объяснение факта резкого снижения продаж? Например, причина в качестве товара, а не в его цене.

— И наконец, спросите себя, какую проблему вы пытаетесь решить снижением цен — действительно ли это проблема неудовлетворительных продаж? Может, дело в том, что в основе лежит снижение прибыли? В таком случае вы действительно собираетесь повысить прибыль, снизив цену, вместо того, чтобы искать другие способы оживления продаж?

Преждевременная паника — слишком распространенное явление.

Более того, эта зона ухудшает результаты не в меньшей степени, чем аналитический паралич. Однако ее ошибочно считают менее опасной, потому что она, по крайней мере, заканчивается действием. Ни люди, ни компании не склонны оглядываться назад, чтобы оценить, не лучше ли было потратить некоторое время на поиск альтернатив, прежде чем приступить к действиям. Люди обманывают себя, утверждая, что у них не было времени, хотя последующий анализ показывает, что в их распоряжении его имелось предостаточно.

Сжигание мостов перед собой

Четвертая проблемная область ничем не лучше трех предыдущих. Выявив достаточное количество альтернатив, вы тем не менее спешите с выбором, хотя в этом нет необходимости. Подобная спешка не дает никаких преимуществ. Возможно, гораздо лучше руководствоваться принципом «утро вечера мудренее» и посмотреть, что из этого выйдет.

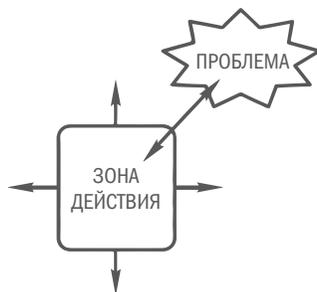
Однако предрасположенность к действию вводит вас в заблуждение, и вы совершаете ошибку. Слишком рано останавливаясь на том или ином варианте, вы никогда не достигнете качественного прорыва и прозеваete большой успех.

Находиться в зоне действия и правильно выбирать проблему

Вторая часть этого основополагающего правила не менее важна, чем первая. Убедитесь, что вы сосредоточили свои усилия на решении действительно важной проблемы. С точки зрения задачи достижения качественного прорыва это означает более точное описание проблемы или выбор самой масштабной проблемы.

Постоянно проверяйте, правильно ли вы выбрали проблему для вашей зоны действия. Наилучшим ли образом вы определили саму проблему и возможности, которыми намереваетесь воспользоваться и которые помогут вам достичь качественного прорыва (рис. 6.4).

Рис. 6.4. От зоны действия к проблеме и обратно



Даже если вы выбрали верную проблему, позволит ли ее решение достичь качественного прорыва? Или вы боретесь с симптомами, а не с причиной? Или ее решением вы стремитесь добиться незначительных улучшений, а не большой цели, предполагающей качественные изменения?

Соответствует ли уровень решаемой проблемы вашим талантам, возможностям или вы растрачиваете себя по мелочам? Активность в зоне действия, затрагивающая лишь мелкие вопросы, не выходит за рамки подхода постепенных улучшений. Это пустая трата времени и сил.

«Я не вернусь, пока вы не приведете его в порядок», — сказал известный джазовый пианист Каунт Бейси владельцу клуба, в котором рояль был всегда расстроен, и ушел. Через некоторое время владелец клуба позвонил музыканту, сообщил, что рояль в порядке, и попросил вернуться. Каунт Бейси пришел, но рояль по-прежнему звучал ужасно. «Вы сказали, что все исправили»,— удивился пианист. «Конечно, — ответил владелец клуба. — Разве вы не видите, что я его покрасил?»

Заставьте себя составить точное письменное описание проблемы. Не оставляйте никаких неясностей. Убедитесь, что люди принимают решения, соответствующие масштабу проблемы, с которой они столкнулись. Недостаточно только находиться в зоне действия — это должна быть зона действия именно правильно выбранной проблемы.

Опишите проблему, находящуюся в зоне действия. Введите нужную проблему в зону действия.

Очень легко приобрести вредную привычку принимать решения по относительно мелким вопросам. День заполняется совещаниями, написанием служебных записок, отчетов, касающихся мелочей. Потом следуют действия и контроль. Ежедневник пухнет от вопросов, время, талант, силы расходуются впустую.

Враг большого бизнеса — чрезмерная занятость.

В итоге люди становятся настолько занятыми, что у них не хватает времени на серьезные проблемы. Они работают с перегрузкой и оказываются настолько увлеченными рассматриванием деревьев, что за ними уже не видят леса. Мы сами порождаем «крокодилов», тратя силы и талант

на решение относительно мелких проблем, а в результате возникают программы действий, которые начинают жить собственной жизнью. Ситуация может стать настолько катастрофической, что человеку потребуются покинуть рабочее место, чтобы выкроить время на серьезные размышления. Вы удивитесь, насколько меняются подходы и действия после двух-трех дней подобного уединения.

Когда вокруг кишат крокодилы, очень трудно вспомнить, что первоначальная цель состояла в осушении болота.

Эти трудности возникают из-за неумения сосредоточиться на самой масштабной проблеме, находящейся в пределах зоны действия, из-за стремления устранить симптомы болезни, а не ее причины, от склонности к «пожарным» мерам вместо долговременных решений, из-за сосредоточения на мелочах, а не на главном. Поэтому следует придерживаться принципа: «Опишите проблему, находящуюся в зоне действия; введите нужную проблему в зону действия».

Находиться в зоне действия, но при этом правильно выбрать проблему: случай из личной практики

В середине 1980-х годов я занял пост руководителя относительно молодого отделения компании P&G в Тайване. Совместное с тайваньской компанией предприятие специализировалось на торговле потребительскими товарами: теми, которые компания P&G поставляла в Тайвань, а также продукцией местной компании. Показатели у подразделения были неважные. Его нельзя было назвать ни крупным, ни прибыльным; в действительности же оно вовсе являлось убыточным.

Вне всякого сомнения, следовало принимать какие-то меры. Именно для этого меня туда и направили. Первое знакомство показало, что объем продаж и прибыльность большинства торговых марок могут — и должны — быть увеличены. Торговля средствами для мытья посуды шла очень вяло и не приносила прибыли. Доля наших марок туалетного мыла на рынке вполне могла быть увеличена, прибыль от его продажи имела потенциал для роста. Торговле одноразовыми подгузниками тоже уделялось недостаточно внимания, как и торговле гигиеническими салфетками.

Головная компания ожидала, что я немедленно приму меры для исправления сложившейся ситуации. Однако понадобилось определенное время, чтобы выбрать проблему для помещения ее в зону действия, хотя можно было «с места в карьер» заняться улучшением продаж традиционных марок. Действительно, большим искушением было немедленно предложить разнообразные планы, не откладывая, претворить их в жизнь и поправить сложившееся положение. У сотрудников появилась бы мотивация к улучшению текущих результатов. Учитывая, что в незавидном положении оказался весь бизнес, немедленные действия выглядели настоящей необходимостью.

Однако детальный анализ показывал, что такие меры не смогут превратить нас из относительно мелкой и убыточной компании в крупную и прибыльную. Мы решили, что не стоит тратить силы на выправление имеющегося бизнеса — необходимо решать проблему развития крупного и прибыльного бизнеса в Тайване.

Это заставило нас рассмотреть все альтернативные варианты. Какие торговые марки могут быть успешно предложены в этой стране? Поиск ответа на этот вопрос заставил нас провести исследование, в каких сферах конкуренция чрезвычайно сильна, а в каких — не очень. Мы изучили

тенденции, которые характеризовали поведение тайваньских потребителей на протяжении последних пяти–десяти лет. Пока длилось исследование, мы не делали никаких инвестиций. Мы не торопились с выбором.

Мы не поддались преждевременной панике, не стали сжигать мосты. Это не был и аналитический паралич. Мы находились внутри зоны действия.

Выводы, к которым мы пришли на основе проведенного анализа, были драматическими не только с точки зрения того, что предстояло сделать, но и с точки зрения быстроты действий. Выяснилось, что основной категорией товаров, в которой можно развернуть серьезный бизнес, оказались шампуни. Местный рынок шампуней был достаточно велик, динамично развивался. Жители Тайваня, особенно молодежь, благосклонно принимали западные марки во всех категориях и часто соглашались платить дополнительную цену за высококачественный товар. Тем не менее тайваньский рынок шампуней был наводнен дешевыми местными марками. Ни одна транснациональная корпорация еще не сосредоточила на нем свои усилия.

В других категориях транснациональные корпорации, наоборот, удерживали практически неприступные позиции, далеко обойдя нас, например в категории стиральных порошков и туалетного мыла.

Поэтому основным нашим шагом должно было стать сосредоточение усилий на создании крупного бизнеса в категории шампуней. Более того, действовать следовало быстро, пока существовало окно возможностей и конкуренты не обратили внимание на эту категорию товаров.

Сосредоточение усилий на продажах средств для мытья посуды и туалетного мыла не позволяло создать масштабный бизнес шампуней, их можно было отложить на потом. Никаких существенных изменений на рынке в этих категориях не предвиделось.

Наше подразделение сосредоточило усилия на том, чтобы как можно быстрее вывести на тайваньский рынок четыре марки шампуня. Во главу угла мы поставили быстрые решительные действия, а не длительное тестирование, и в итоге не просто превратили тайваньское подразделение P&G в одно из самых крупных, но и «экспортировали» свой опыт в другие страны. Тайваньское подразделение первым за пределами США предложило шампунь «2 в 1», который впоследствии превратился в Wash and Go и завоевал весь мир. Оно же возродило марку Pantene, известную сегодня потребителям во многих странах.

Это пример решения в зоне действия правильно выбранной проблемы.

Пример: аксессуары

Оцените следующую информацию и предложите план действий.

Ваша компания производит аксессуары и поставляет их в сеть розничной торговли под собственной торговой маркой. Продажи вашей продукции упали, предприятие работает с 50-процентной загрузкой, обеспечивающей безубыточность производства.

Затраты на производство единицы вашего товара составляют 4 долл. После добавления накладных расходов общие затраты составят 5 долл. Оптовая цена — 6 долл.

Крупный розничный торговец обратился к вам с предложением поставить партию товара, но при этом указать на этикетке его торговую марку. Клиент согласен платить 4,5 долл. за изделие, что не покроет ваши общие затраты, но может компенсировать основную часть накладных расходов и поможет сделать производство прибыльным.

Какое решение вы примете?

Определите свой выбор, прежде чем ознакомитесь с ответом, приведенным ниже.

Тренировка широты мышления: находиться в зоне действия

Вы в составе группы путешественников, которая попала к каннибалам. Каннибалы собираются пообедать. Чтобы развлечься перед пиром, они дали вам двое песочных часов — одни на 7 минут, другие на 4 минуты — и сказали, что не съедят вас, если вы сумеете точно отмерить 9 минут, начиная с этого момента. Каковы будут ваши действия?

Аксессуары: решение

Действия, которым вы отдадите предпочтение, напрямую зависят от того, как вы определите масштаб проблемы и каких результатов хотите добиться. Вот несколько уровней проблемы, с которой вы столкнулись.

Как получить прибыль в этом году? Если ваша цель состоит именно в этом, то, скорее всего, вы примете заказ розничного торговца.

Как добиться максимальной прибыли в этом году? В этом случае вы можете предпринять следующие действия: а) принять заказ и б) попробовать получить такие же заказы от других клиентов, чтобы ваше предприятие работало с полной загрузкой.

Как добиться того, чтобы бизнес постоянно приносил прибыль? В этом случае вы можете предпринять атаку на затраты: снизить прямые и косвенные издержки, чтобы производство стало прибыльным даже при меньшем уровне продаж. Для этого может потребоваться в том числе и краткосрочная реструктуризация. Если вы таким образом

определили масштаб проблемы, то можете отказаться от заказа, по крайней мере на время, пока не реструктуризируете свои затраты.

Такая идентификация проблемы вызовет к жизни и альтернативный подход: как обратить вспять тенденцию спада продаж? Каковы варианты решения этой задачи: улучшение маркетинга, увеличение инвестиций в рекламу, расширение зоны продаж, усовершенствование выпускаемой продукции, разработка новой, которую можно будет продавать по более высокой цене?

Как добиться качественного прорыва в росте прибыли при ее относительно среднем уровне? При таком взгляде на проблему открываются совершенно иные возможности. В основе снижения продаж вашего товара лежит фундаментальная причина. Более того, розничный торговец в будущем может обратиться к кому угодно, чтобы на этикетке красовалась его торговая марка. В любом случае это повлияет на уровень продаж вашего товара. Действительно ли этот бизнес способен обеспечить большую прибыль в будущем? Может быть, существует другая разновидность товара, на производство которого стоит переключиться, учитывая специализацию вашего предприятия и ключевые компетенции?

Находиться в зоне действия: ответ на упражнение на широту мышления

Зона действия этой задачи очевидна: «Спи спокойно, дорогой товарищ!», а отнюдь не зона аналитического паралича. У вас нет возможности сесть и обдумать решение задачи. Как только вы начнете думать, ничего не предпринимая, то немедленно лишитесь точки отсчета и тем самым приговорите себя к смерти. Поэтому необходимо сразу же перевернуть песочные часы. Нужно принять решение лишь о том,

сколько часов перевернуть — одни или двое. А уже затем обдумать следующий шаг.

Ваш выбор должен быть следующим: перевернуть двое часов. Риска здесь никакого нет. Вы всегда имеете возможность остановить одни из них. Теперь у вас появилась возможность для размышлений. Вы выиграли время.

Следующий момент принятия решения наступает тогда, когда четырехминутный интервал наполовину истечет и уже будет поздно останавливать эти часы без потери гибкости в выборе возможных вариантов.

Предположим, что вы оставили четырехминутные часы. Что делать дальше?

Предположим, что вы снова перевернули четырехминутные часы. Следующее решение нужно принимать тогда, когда истечет семиминутный интервал.

Предположим, что вы снова перевернули семиминутные часы. Когда истечет второй четырехминутный интервал (то есть пройдет 8 минут), на дне семиминутных часов соберется песок объемом в одну минуту. Переверните их, и получите 9 минут.

Это упражнение может служить превосходной иллюстрацией случая, когда лучше предпринять немедленные действия, выиграть время для размышлений, а затем корректировать первоначальный план по мере поступления дополнительной информации.

Тренировка широты мышления в зоне действия

Рассмотрим следующую фразу:

Opportunity ISNOWHERE.

Задумайтесь над ней, прежде чем прочесть последующие комментарии.

Opportunity: ответ на упражнение на широту мышления

Стандартная реакция на приведенную выше фразу — воспринимать ее как опечатку, в оригинале выглядевшую следующим образом:

Opportunity IS NOWHERE.

Это очень ограниченная интерпретация, которая никак не соответствует нашему представлению о будущем. Обычно мы соглашаемся с ней и принимаем ее за основу для действий, хотя она не является ни единственной, ни лучшей.

Минута, потраченная на поиск альтернативы, приведет к появлению другого варианта:

Opportunity IS NOW HERE.*

Мы часто попадаем в ситуации, находящиеся в проблемных зонах, а не в зоне действия. Вспомните, как часто вы слышите следующие фразы:

- «Лучше синица в руке, чем журавль в небе». Это настрой на отказ от поиска альтернативных вариантов. Применение этого принципа в большинстве ситуаций подталкивает вас к преждевременной панике и сжиганию мостов. Так вы никогда не добьетесь выдающихся результатов.
- «Не жили богато, нечего и начинать». Это вынужденное признание отсутствия выбора. Широкое применение этой позиции побуждает к преждевременной панике и сворачиванию бизнеса.
- «Выбор без выбора». Это ситуация неприемлемости альтернативных вариантов. Она тоже не приблизит вас к выдающимся результатам.

* Игра английских слов: *opportunity* — «возможность», *ISNOWHERE* — «бессмысленный набор букв», *opportunity IS NOWHERE* — «возможности нет нигде», *opportunity IS NOW HERE* — «возможность есть здесь». *Прим. ред.*

- «Любое действие лучше бездействия». Эта позиция подталкивает к преждевременному выбору из числа ограниченных вариантов.
- «Мы поставили не на ту лошадь». Это означает, что мы сделали неправильный выбор.
- «Мы сели не в тот поезд». Мы слишком рано сделали свой выбор.
- «Семь раз отмерь — один раз отрежь». Такой настрой позволяет избежать преждевременной паники, сжигания мостов.
- «Мы опоздали на поезд». Решение принято слишком поздно.

Количество таких выражений и частота их использования показывают, как часто зона действия имеет отношение к принятию решения, а также то, что люди, находясь в ней, не оптимизируют свои действия, из-за чего добиваются незначительных улучшений, а не качественного прорыва.

БЫСТРОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Некоторые люди и компании считают, что активности в зоне действия, временных затрат на поиск достаточного количества альтернатив или оптимального момента для принятия решения заслуживают далеко не все проблемы.

На это есть два возражения. Во-первых, можно привести удивительно много примеров, когда недолгие размышления помогли найти лучшее решение. Очень часто можно услышать следующие фразы: «Если бы я на секунду задумался над этим, то...», «Я не стал тратить время на раздумья, но потом обнаружил, что...», «Я не дал себе труда подумать...»

Дело в том, что на раздумья достаточно одной минуты. Минута — это очень большой промежуток времени. Помните, как долго тянется минутное молчание. И тем не менее

мы очень часто — особенно на совещаниях — тратим часы на обсуждение того или иного вопроса, при этом жалея минуты на его обдумывание.

Во-вторых, если возникшая перед вами проблема не достойна минутного размышления, значит вы впустую тратите свое время. Возможно, вы недостаточно делегируете полномочия или у вас в компании принята неправильная структура управления. Вы должны сосредоточить внимание на следующем: как избежать столкновения с проблемами, которые не заслуживают того, чтобы над ними размышляли.

Другими словами, если ваша компания не находится в зоне действия и не занята решением важной проблемы, значит вы по определению сосредоточены на мелочах и обречены на незначительное улучшение существующего положения, но никогда не достигнете качественного прорыва.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

