

Кира Захарова

МЕНЕДЖМЕНТ НА СКОРОСТЬ

Кира Захарова

МЕНЕДЖМЕНТ НА СКОРОСТЬ

Издательство АСТ
Москва

УДК 005
ББК 65.290-2
3-38

Захарова Кира Игоревна

3-38 Менеджмент на скорость / Кира Захарова. — Москва: Издательство АСТ, 2021. — 256 с. — (Бизнес Наставник).

ISBN 978-5-17-135328-5

Жить и создавать в эпоху космических скоростей — интересно! Движение информации, людей и процессов, мгновенные перемены и глобальная неопределенность создают потрясающие возможности для бизнеса, но серьезные задачи для менеджмента. В то время как бизнес использует высокие скорости, менеджмент — «захлебывается». Управленческие системы не успевают — падение эффективности, потеря рынка и репутации. Бизнес теряет управляемость или теряется в море возможностей. Эта книга о том, как подчинить скорость и превратить ее в инструмент развития бизнеса.

**УДК 005
ББК 65.290-2**

ISBN 978-5-17-135328-5

© Захарова К., текст, 2021
© Иллюстрации предоставлены автором, 2021
© ООО «Издательство АСТ», 2021

ОБ АВТОРЕ

Кира Захарова — профессиональный менеджер, предприниматель в сфере гостеприимства, культуры и искусства, мотивационный спикер.

С отличием окончила юридический факультет МГУ им. Ломоносова, получила степень МВА РАНХиГС. Более 20 лет создавала быстрые и успешные системы в разных сферах бизнеса. Ее опыт универсален, в ее профессиональном портфеле — управление промышленным предприятием, создание агентства корпоративных коммуникаций Event Technologies, которое входило в пятерку сильнейших в России; создание, капитализация и последующая продажа компаний Корпоратив.ру и Rent-a-Tent, открытие ресторана, руководство лучшим бутик-отелем России Villa Elena Hotel & Residences, собственная художественная галерея, управление государственным предприятием «Президент-Отель». На момент выхода книги занимает должность исполнительного директора АНО «Институт развития Интернета».

Предисловие автора

ЗНАКОМЬТЕСЬ, ЭТО СКОРОСТЬ

Сколько раз вы лишь за сегодня подумали: было бы неплохо добавить к суткам хотя бы пару часов, чтобы все успеть? Недавно я поняла, что отмеренное нам время, часы — не единственный ресурс, которым важно управлять. Есть еще СКОРОСТЬ. Не только планировать и расставлять приоритеты, чтобы успевать, но и в какой-то момент просто прибавить газу. Конечно, нельзя бездумно «втопить», пересев из семейного авто в болид «Формулы-1». Такой эксперимент может плохо закончиться — это вопрос безопасности. Важно уметь управлять на высоких скоростях. И этому навыку специально обучают. Пилотов, водителей, капитанов. В бизнесе — так же!

Можно и нужно научиться управлять бизнесом на высоких скоростях. Как раз этим я предлагаю заняться. Жизнь настойчиво распахивает перед нами двери этого сверкающего спорткара, приглашая прокатиться. Бизнес, творчество, саморазвитие или каждодневные задачи — ритм нарастает во всех областях нашей жизни. Пришло время освоить новые скорости и наслаждаться процессом.

СКОРОСТЬ УЖЕ ЗДЕСЬ, ИЛИ БУДУЩЕЕ — СЕГОДНЯ!

Почему я говорю именно о скорости? Почему именно сейчас? Все просто: потому что в настоящий момент мы живем в сложном и невероятно интересном мире глобальной цифровизации, который **меняется на сверхвысоких скоростях**. И мы, очевидно, даже не представляем, насколько быстро и масштабно.

Стерты границы и расстояния — мы можем общаться, взаимодействовать и обмениваться информацией, находясь в разных городах и странах, в самых отдаленных друг от друга концах земли. **Это время безграничных возможностей**, когда талантливый парень на краю мира, имея доступ к интернету, может получить любое знание, освоить любой навык, зарабатывать и стать успешным. Каждый человек включен в глобальную систему, все связано и взаимозависимо.

Одновременно **это время глобальных угроз**. И угрозы распространяются с огромной скоростью. Мы все были свидетелями, как в начале 2020 года за каких-то несколько месяцев пандемия коронавируса накрыла планету, не оставив практически ни единого уголка Земли, в котором людей не коснулись бы ее последствия.

Мы свидетели глобальных перемен в сферах экологии, безопасности и здравоохранения. **Пересматриваются базовые понятия**: семья, деньги, власть, собственность, партнерство, идентичность.

Происходит настоящее технологическое вторжение. Все более высокие технологии, проникая одна в другую, создают новые и новые возможности. Крупные информационные технологические компании быстро вытесняют с рынка огромные промышленные корпорации, которые производят конкретные физические объекты.

Технологии вторглись во все сферы жизни и бизнеса: в торговлю, рекламу, здравоохранение, образование... И этот процесс так стремителен, что давно вышел из-под всякого контроля.

А деньги? Казалось бы, давно устоявшееся понятие, одна из опор нашего общества, универсальное средство обмена. Сегодняшние деньги — не те, что вчера. Банки создают триллионы долларов из воздуха, количество займов растет, и одновременно эмитируются криптовалюты, которые вообще не имеют физической формы. Теперь эмитентом может быть любое частное лицо. Рынок криптовалют на начало 2020 года составил около 200 миллиардов долларов.

Глобальная стандартизация ожиданий — реальность сегодняшнего дня. Путешествуя по миру, можно приехать в любой отель сети Marriott и получить сервис уровня Marriott. Хорошо ли это? Возможно. С другой стороны, мы видим стандартизацию социальной сферы — жители разных городов, стран и континентов отказываются от своей идентичности, от национальных традиций и приходят к так называемым

мым общемировым стандартам. Приехав в маленький городок на юге Франции или зайдя в большой молл в Таиланде, первое, что вы, скорее всего, увидите, — магазин Zara или Benetton с одинаковой одеждой и обувью. Мне не нравится это явление — что людей, их культуру загоняют под какие-то стандарты, лишая индивидуальности. Культура каждой страны и каждого народа уникальна, полна особенностей, которые необходимо сохранять и оберегать.

Хотя, возможно, расстраиваться рано и все еще поменяется.

Мы вступили в цифровую эру. Информационная — уже закончилась. Цифровое пространство, которое давно стало частью нашей жизни, становится все более агрессивным, с каждым днем требуя от нас более высоких скоростей.

Перед человечеством сегодня открыты недостижимые ранее возможности, но при этом все мы испытываем бешеное давление из-за неопределенности, неизвестности и постоянно усиливающегося потока и нарастающего потока информации.

Огромное количество информации порождает и огромную неопределенность. Перегружены все системы, и прежде всего — человек. Только подумайте: сегодня каждый из нас за день получает столько же информации, сколько житель Средневековья получал за всю жизнь. А среднее количество книг, которые за всю свою жизнь мог прочитать житель XIX века, — всего 50. Перегруз ведет к снижению функциональности, и человек теряет способность видеть будущее, осознавать причинно-следственные связи и в итоге вообще старается думать поменьше. Мозг устает, внимание снижается, человек теряется в потоках информации. Даже узкие специалисты давно не способны знать абсолютно всё в своей области.

Многие — кто с интересом, кто с ужасом — ожидают прихода новой **«эры технологической сингулярности»** — слияния искусственного интеллекта и человека. По теории известного американского изобретателя и футуролога Рэя Курцвейла, такое слияние принесет человечеству самые радужные перспективы, огромную пользу и существенное улучшение качества жизни. Но ведь существует вероятность, что перегруженный человек, который уже не способен справляться ни с информацией, ни с самим собой, быстро потеряет контроль и способность управлять ситуацией. И высокотехнологичный искусственный интеллект из инструмента превратится в угрозу.

Все это создает новые вызовы для руководителей. Пока вершатся чудеса цифровизации и информатизации, **менеджмент захлебывается.** Производительность труда падает, рост экономики замедляется. Ведущие лидеры-предприниматели уходят со своих постов, делегируя менеджмент. Джек Ма, основатель корпорации Alibaba Group, в 2019-м ушел с поста главы компании. В том же году оставил свою компанию один из создателей Uber Трэвис Каланик. В марте 2020-го Билл Гейтс покинул пост главы совета директоров Microsoft...

Менеджеры, как и все остальные люди, окружены огромным количеством информации. Ежедневно выходят сотни обучающих книг, тренингов и курсов. Условия и обстоятельства меняются непрерывно, люди физически не успевают перестраиваться под все эти изменения.

Будущее непредсказуемо. Лучшая стратегия сейчас — не гадать на кофейной гуще, а **создавать будущее.** Всё вокруг подталкивает нас к ускорению. **Проактивность и скорость** — вот главные инструменты лидера в мире глобальной цифровизации. Меняйся, меняй и делай это быстро! В противном случае, попав в водоворот перемен, ты перестанешь владеть ситуацией — и вопрос времени, когда бизнес захлебнется и пойдет ко дну.

Конкурируют не товары и услуги, а модели управления. Не компании — а люди! Те, кто умеет подчинить себе скорость перемен.



*Конкурируют не товары
и услуги, а модели управления.*

Не компании — а люди!

Конкуренция сегодня

Ниже перечислены условия, в которых бизнес работает сегодня, те трудности, которые необходимо преодолевать. Это так называемый VUCA-мир¹.

1. Высокая **нестабильность**, помноженная на высокую скорость перемен. В этой нестабильности ключевым фактором выживания на рынке и конкурентным преимуществом становится скорость адаптации, реагирования на новые вводные — способность быстро принимать решения.

2. Ежедневно растущая **неопределенность** как следствие огромного выбора. Чем больше знаний у нас накапливается, тем меньше уверенности в правильности выбора.

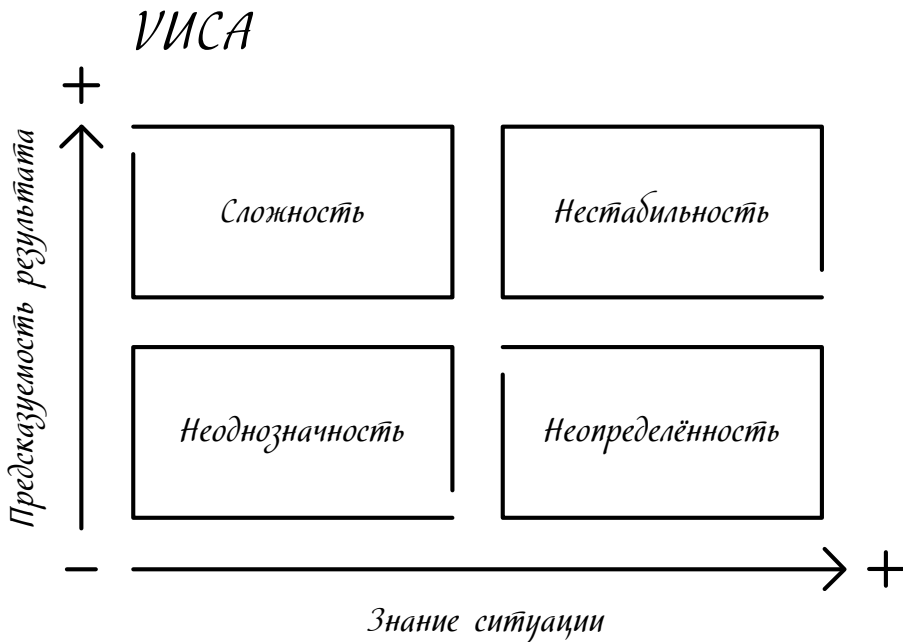
3. **Сложность**, порожденная переизбытком информации и грандиозным набором самых разных, порой противоречивых факторов. Любой человек и система окружены множеством других систем, каждая из которых так или иначе на нас влияет.

4. **Неоднозначность** знаний. С одной стороны, мы не способны освоить абсолютно всю информацию даже в своей сфере, что порождает недостаток осведомленности. С другой — мы имеем дело с непредсказуемостью рынка.

Количество информации будет расти, объемы данных — увеличиваться. Неопределенность растет, а время ожидания рынка — сжимается, оставляя на принятие решений ничтожный минимум. Время — самый дорогой ресурс, его нельзя заменить, нельзя восполнить, и ценность секунды для принятия решения становится все выше, как и цена ошибки. **Потеря времени — главный враг бизнеса** в наши дни.

Скорость становится основным фактором и сильнейшим оружием в гонке на выживание. **Быстрая компания побеждает сильную**, а значит — либо система менеджмента превращается в скоростную, либо бизнес умирает.

¹ VUCA — это акроним из английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность), а по сути — констатация того, что у нас почти не осталось никаких ориентиров.



VUCA-мир

Главная задача менеджера — создать систему, ведь только система работает быстро. **Сверхзадача — создать скоростную систему и подчинить себе скорость перемен!**

Любая система менеджмента — это:

1. Принятие решений.
2. Исполнение решений.

Эффективность системы зависит от того, насколько быстро и четко работает это взаимодействие.

В сегодняшних реалиях я бы добавила еще:

3. Человеческий фактор и способность руководителя эффективно взаимодействовать с командой, то есть грамотно распоряжаться человеческим капиталом. От этого зависит, насколько быстро и точно — а зна-

чит, эффективно — могут быть реализованы стратегии, достигнуты определенные цели, идет ли компания в ногу со временем.

Эта книга о том, как построить высокоскоростную, а следовательно, высокоэффективную систему, адекватную времени и его вызовам. Шаг за шагом мы рассмотрим механизмы принятия решений, их исполнения и контроля, секреты скоростной команды и техники ускорения личной мозговой активности. В книге будут показаны навыки, которые должны интегрировать в собственную жизнь настоящие лидеры в своих сферах — как владельцы и создатели бизнеса, так и управляющие, менеджеры и все остальные члены команды.

Будущее уже наступило. Нам остается только адаптироваться и с интересом двигаться вперед. Ну что, в путь?

Раздел 1

СКОРОСТЬ РЕШЕНИЙ. БЫСТРЫЕ И ТОЧНЫЕ

В чем секрет успеха? Вы продолжаете искать его?

Я — нет, я коллекционирую версии. Их сотни. Билл Гейтс считает, что главный секрет успеха в том, чтобы управлять информацией и расширять возможности других. Первый премьер-министр Сингапура и один из создателей сингапурского «экономического чуда» Ли Куан Ю делает ставку на дисциплину, изобретательность и интеллект. Герман Греф в одном интервью сказал, что его основной секрет — в любви и уважении: *«Мне кажется, что главный секрет в том, чтобы верить в то, что ты делаешь, любить то, что ты делаешь, и уважать людей, с которыми ты работаешь и, самое главное, для которых ты работаешь»*¹.

Одно я знаю наверняка — всех выдающихся менеджеров объединяет главное качество: они принимают решения так, будто могут **смотреть в будущее и видеть сквозь стены**.

Это не фокус и не секрет. Это — навык скоростного и структурированного мышления, позволяющего принимать быстрые и точные решения.

Быстрые и точные решения — это всегда:

- Оптимальный путь к цели (подчеркну еще раз: в нашей парадигме «оптимальный» — это не самый короткий, а именно самый быстрый из возможных).
- Оптимальная скорость — умение вовремя разогнаться и притормозить, обходя препятствия.

¹ Из выступления Германа Грефа 15 марта 2018 г. на форуме «Россия — страна возможностей».

- Устойчивые достижения, которые не зависят от случайностей.
- Непрерывное развитие.

Быстрые и точные решения — это навык, а значит, ему можно научиться. Я покажу, как. Шаг за шагом мы изучим его основные составляющие:

- турбокнопку под названием «Стратегия»,
- умение видеть систему целиком,
- непредвзятость,
- четко обозначенные цели,
- чуткое реагирование на изменение обстоятельств.

Ну что, хотите сделать первый шаг к ускорению и поближе рассмотреть волшебную «турбокнопку»?

Глава 1

СТРАТЕГИЯ — ТУРБОКНОПКА БИЗНЕСА

Быстрые и точные решения начинаются со стратегии.

Даже самый талантливый руководитель не сможет принять никакого — ни быстрого, ни даже медленного — решения, если он не знает, ради чего выбирает. Все помнят философский парадокс Жана Буридана об умирающем голодной смертью ослике, не сумевшем выбрать, с какого из двух идентичных стогов сена начать трапезу. Меж тем, если бы он не был таким ослом, он бы мог прикинуть, что его стратегия выживания — жевать да жевать. И меланхолично начал бы с одного, а потом перешел на другой. Но он заиклился на самом процессе выбора. И ни к чему хорошему это не привело. Следовательно, для принятия решения жизненно необходимо видение и понимание цели и пути ее достижения. То есть стратегии.

На что способна стратегия

- Она ускоряет процессы — команда знает, что делать, и действует быстро.

- Она работает как фильтр для решений — мы не тратим время на «неподходящие» идеи и проекты.
- Она создает систему координат — действуя в ее рамках, команда может самостоятельно и быстро принимать решения.
- Она позволяет быстро получать обратную связь.
- Она повышает мотивацию и скорость команды.
- Она делает компанию инновационной.
- Она создает будущее.

Когда-то — в начале 2000-х годов — я была начинающим амбициозным руководителем. Без опыта и без наставника. С коллекцией грабель, на которые упорно наступала. Наступать на грабли — обидно, поэтому я училась, читала книжки и стремилась поступать «правильно». В тот момент я руководила агентством корпоративных коммуникаций. Агентство развивалось, у нас была отличная творческая команда, график был расписан на год вперед: фестивали, концерты, презентации. И в то же время агентство управлялось вручную, менеджеры не принимали самостоятельных решений, случались провалы, потери ключевых клиентов. Моей энергии и времени не хватало, терялась управляемость, росли риски.

В те годы бизнес шел легко и очень быстро. О миссии, ценностях и долгосрочной стратегии не задумывались — просто зарабатывали. Это было время «стихийного менеджмента» и постоянного стресса. Надо было с чего-то начинать, и хотелось начать с начала. Пришло время для стратегической сессии — сняли большой загородный дом, вывезли команду на несколько дней и устроили «мозговой шторм». Проанализировали сильные и слабые стороны, создали миссию, видение, стратегию на год, три, пять. Мы были очень довольны собой. В понедельник красивая презентация лежала у меня на столе.

Стартовала рабочая неделя, но волшебства не случилось. Все продолжало вертеться с огромной скоростью: встречи, переговоры, усталость, артисты, декорации, свет, звук. Проблемы не исчезли, менеджеры по-прежнему требовали контроля, каждый проект требовал моего участия. Наша стратегическая сессия осталась в памяти как еще один корпоратив, а стратегия пылилась в переговорке. Я поставила галочку: «домашнее задание по учебнику выполнено». На вопрос: «Почему