

# BE

# Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

## ГЛАВНАЯ ТЕМА

БУДУЩЕЕ  
ГДЕ-ТО РЯДОМ

№ 1  
2018  
(since 1996)

# 6

ИННОВАЦИОННЫХ  
СПОСОБОВ  
СЕКМЕНТАЦИИ  
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ  
В РЕТАРГЕТИНГЕ

## Чарльз Корри

Секретарь технических комитетов BSI и ISO, руководящий разработкой стандартов ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, ISO 45001 и ISO 55001

### Стандарты нового поколения помогают решать глобальные проблемы

Они уже здесь.  
Роботы преподают,  
тушат пожары  
и звонят в колокола  
стр. 42

Как сделать кандидату  
предложение,  
от которого он  
не сможет отказаться  
стр. 60

Как сохранить  
стоимость активов  
при нестабильности  
рубля  
стр. 74



Александр ЛУЗИН,  
эксперт MOT по реформированию и развитию промышленных предприятий,  
сертифицированный специалист по QRM (Нидерланды)



ОТ ПРЕ- ДО ПРО-  
КРАСТИНАЦИИ

## ПОИСК ОПТИМУМА МЕЖДУ ЭКСТРЕМУМАМИ

«Не откладывай на завтра, сделай это сегодня.  
Не исключено, что завтра это будет уже невозможно»

Бенджамин Франклин,  
американский политический деятель

Я не раз убеждался в мудрости и пользе приведенного эпиграфа, которое получил в начале профессиональной карьеры от моего наставника Алекса Симменса. Следование его напутствию помогло мне оперативно принять ряд трудных и рискованных, но, как оказалось, своевременных и правильных решений, которые в значительной степени предопределили мою дальнейшую судьбу и судьбу моих близких. Однако должен отметить, что сформировавшаяся у меня привычка спонтанного, порой поспешного принятия решений и незамедлительного перехода к действию часто выливалась в неоправданные временные и финансовые потери, а многие поспешно начатые дела, как выяснялось позже, не заслуживали того, чтобы ими вообще заниматься. Во многих случаях промедление с принятием решений могло бы оказаться весьма полезным.

**Прокрастинация** — внутренняя потребность братья за новые дела без достаточного осмысления и завершать их в кратчайшие сроки, нередко поступаясь качеством. В научный оборот термин ввел профессор Университета штата Пенсильвания (США) Дэвид Розенбаум в 2014 г.

**Прокрастинация** — склонность откладывать важные дела на потом и вместо этого заниматься выполнением менее важных, но более приятных дел. Термин введен пси-

хологом Полем Рингенбахом в книге «Прокрастинация в жизни человека» в 1977 г.

Я уверен, что многие из вас, как и ваш покорный слуга, пытаются найти золотую середину между прокрастинацией и прокрастинацией. С одной стороны, мы склонны ассоциировать высокую эффективность и успех с безотлагательным принятием решений и мгновенной реакцией, что влечет нас в стан прокрастинаторов. С другой, опыт и здравый смысл подсказывают, что далеко не каждое дело заслуживает немедленного исполнения, что прокрастинация порой бывает вполне оправданной, а то и очень полезной. Как найти для себя золотую середину между двумя экстремумами?

Для начала сопоставим по ряду параметров эти два подхода к выполнению работ. Для наглядности и краткости изложения я составил небольшую таблицу, отразив в ней основные различия между прокрастинацией и прокрастинацией (рис. 1).

Как можно заключить из таблицы, мы имеем дело с двумя диаметрально противоположными подходами, различающимися, в первую очередь, по целям: в «пре-» — взяться за выполнение и завершить работу в кратчайшие сроки, даже без должного предварительного осмысления; в «про-», наоборот, по возможности отсрочить начало или завершение работ, что оправдывается целым рядом причин, главной из которых является стремление избежать ошибок и обеспечить качество.

Различие по источникам мотивации к действию: в «пре-» это — внутренняя потребность быстро завершить начатое, в «про-» — ее отсутствие и, соответственно, необходимость наличия внешнего мотиватора (пардон, получение «волшебного пенделя»), чтобы сподвигнуть прокрастинатора к действию. Решительность прокрастинатора подкреплена его уверенностью (часто избыточной) в своих силах, в то время как прокрастинаторам свойственна неуверенность в своих возможностях справиться с поставленной задачей. В конечном итоге многие работы прокрастинаторов оказываются выполненными недостаточно качественно и требуют доработок, что в значительной степени относится к работам, выполненным прокрастинаторами, но, к сожалению, как правило, с нарушением уставленных сроков.

Следует особо отметить, что на практике нередко представители пре- и прогрупп выбирают одинаковую модель поведения, которую условно назовем «синдромом чайки».

### **Синдром чайки**

Орнитологи заметили, что при приближении человека сидящая на яйцах чайка не улетает, не пытается защищаться, а начинает тщательно чистить перышки, что, по их мнению, является защитной реакцией от суперстресса, одновременно порожденного страхом за свою жизнь и удерживающего ее в гнезде, инстинктом сохранения потомства.

Рисунок 1.

## Сопоставление пре- и прокрастинаций

ПРЕКРАСТИНАЦИЯ	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПРОКРАСТИНАЦИЯ
Побыстрее вникнуть в начатое дело и завершить его, скинув с плеч	Базисное устремление	По возможности избежать сложных дел или отсрочить их выполнение
Быстрый результат	Акцент на	Процесс
Упрощение (в ущерб качеству)	Подход	Усложнение (перфекционизм)
Самоуверенность (порой неоправданная), переоценка своих возможностей	Самооценка	Завышенные требования к себе, недооценка своих возможностей
От свободного времени, высвобожденного за счет быстрого завершения дела	Удовольствие	От времени, выигранного за счет отсрочки выполнения
Не представляют проблем	Сроки исполнения	Вечная проблема — нехватка времени
Много произведено, но не всегда качественно и не самое важное	Результат	Затяжка в выполнении или невыполнение намеченного
В основном внутренняя	Мотивация к действию	В основном внешняя
Нередко негативное, поспешность препятствует глубинному осмыслению	Влияние на творческий процесс	Позитивное, предоставляет время для размышления

Как и чайка, скованные страхом и ответственностью поставители этих двух полярно противоположных категорий часто развивают лихорадочную деятельность (например, по приведению в порядок картотеки контактов или уборке дома) только для того, чтобы снизить внутреннее напряжение, порожденное стойким нежеланием браться за неприятную, но необходимую для исполнения работу.

На поверку в большинстве случаев подход пре- оказыва-

ется более продуктивным: какие бы серьезные ни были допущены ошибки и понесены неоправданные расходы, победителей не судят, им многое прощается. С про- наоборот: даже если они и завершают начатое, что происходит далеко не всегда, им редко прощают нарушение сроков выполнения (неважно, насколько качественно выполнена работа), т.к. всё чаще срок выполнения становится важнейшим критерием оценки выполненных работ. Однако имеются и ис-

ключения, которые относятся к решению нестандартных, сложных проблем и творческому процессу. В первом случае напор и поспешность, свойственные прекастинаторам, часто оборачиваются полным провалом, а в творческой сфере — созданием «шедевров», далеких от совершенства.

Здравый смысл подсказывает, что оптимум следует искать где-то посередине между экстремумами, и его конкретное положение на этой шкале будет в значительной степени пред-

определяться спецификой решаемой задачи и конкретной ситуацией, в рамках которой она реализуется.

К большому сожалению, только немногим из нас удается найти эту золотую середину, а подавляющее большинство всё еще находится в рядах пресловутых прокрастинаторов. При этом ряды прокрастинаторов значительно более многочисленны. Но к какой бы из этих двух категорий мы ни принадлежали, нас объединяет стойкое нежелание изменить свои укоренившиеся представления и привычки и поиск обоснований и оправданий нашего специфического подхода к решению проблем.

Одновременно, положив руку на сердце, мы признаем наличие проблем в нашем подходе и необходимость его изменения, но при этом понимаем, что сделать это будет очень трудно. Так давайте попробуем обойтись малой кровью — сделать определенную подвижку на шкале к золотой середине не за счет радикальных изменений, а посредством тюнинга — тонкой перенастройки сложившегося у нас подхода к решению проблем.

## ТЮНИНГ ПРЕКРАСТИНАЦИИ

### «Как часто разумному решению мешает волевое»

Борис Крутиер,  
известный российский  
афорист

#### Твердое решение

Когда кладешь на одну чашу весов быстрое, даже пусть

недостаточно взвешенное, но твердое решение, а на другую — долгие размышления, сомнения и промедления, то перетягивает первая чаша. Формула Наполеона Бонапарта, гласящая, что «твердое решение» — правильное решение, в основном срабатывает, однако, как свидетельствует история, однажды даже его она сильно подвела. Если бы он не поспешил и взял в расчет бездорожье и суровый нрав русской матушки-зимы. Конечно, берясь за новую работу, очень трудно всё просчитать и учесть, но нужно взять себе за правило не начинать ее до того, как будет 75%-ная готовность. Это может оказаться весьма полезным.

#### Скорость реакции

Меня восхищает способность некоторых руководителей и предпринимателей молниеносно отвечать на поступающие письма и принимать решения на ходу. Но, к сожалению, нередко красивая форма вредит содержанию. Далеко не все подобные молниеносные ответы и решения оказываются качественными. Да и трудно было бы ожидать иного: руководитель, каким бы гениальным он ни был, не в состоянии держать в голове всю необходимую информацию, да и ситуация постоянно меняется. Выход известен: не поступаясь мгновенной реакцией, по-прежнему отвечать на письма незамедлительно по их получении. А в случае, если для ответа требуется осмысление, должна быть необходимость остыть или дополнительная информация. Тогда в моментальном ответе следует ограничиться

лишь подтверждением получения послания и заверением в том, что отправитель получит исчерпывающий ответ в ближайшее время.

#### Быстро не значит вовремя

##### «Мы выполним ваш заказ точно тогда, когда вам это нужно»

Мой приятель, владелец международного бюро переводов, прекратил соревноваться с конкурентами по сокращению сроков выполнения заказов и в рекламе своих услуг. Вместо «Мы выполним ваш заказ за 48 часов», он поставил девиз «Мы выполним ваш заказ точно тогда, когда вам это нужно». Иногда его команде приходится работать ночь напролет, чтобы у заказчика был переведенный документ, необходимый для подписания контракта, на следующее утро. Но, к счастью, эта ситуация является исключением. Обычно удается согласовать сроки, устраивающие заказчика и комфортные для исполнителя.

Я думаю, что мало кто возьмется оспаривать то, что выполнить работу вовремя (не позже и не раньше, чем от нас этого ожидают) важнее, чем быстро (т.е. поставив скорость во главу угла). Но, тем не менее, мы еще нечасто встречаем объявление о сроках выполнения заказа, как в вышеприведенном примере. Вывод: давайте, не жертвуя скоростью, планировать выполнение наших работ, руководствуясь в первую очередь желательными сроками их исполнения.



### Три правила позитивной прокрастинации:

1. **Твердое решение** — правильное решение, но при условии, что оно продумано хотя бы на 75%.
2. **Мгновенная реакция** на запросы:
  - незамедлительный ответ с решением, если владеем информацией;
  - подтверждение получения и обещание ответить, если нет готовности.
3. **Быстрое выполнение**, но тогда, когда это действительно нужно — не раньше и не позже.

## НЕ ДЕЛАТЬ НЕНУЖНУЮ РАБОТУ

**«Прокрастинация — это могила нереализованных возможностей»**

Эдвард Янг,  
китайский кинорежиссер

**Худшее, что можно придумать — это делать быстро и старательно то, чего вообще не нужно делать.**

Многовековая традиция российской бюрократии дать бумаге вылежаться перед тем, как ей заняться, не лишена смысла. Действительно, многие первоначально намеченные действия и дела оказываются несвоевременными, невозможными или нежелательными для исполнения. До того, как братья за их исполнение, следует убедиться в их действительной

необходимости и своевременности, и уж затем действовать незамедлительно.

### Каждое начатое дело заслуживает того, чтобы быть сделанным плохо

Неуверенность в собственных силах, боязнь того, что мы не сможем хорошо выполнить работу, приводит к тому, что мы всячески оттягиваем начало работы, а то и вообще отказываемся от ее исполнения или, что еще хуже, бросаем ее, не завершив. Занимаясь спортом, я усвоил простую истину: лучше проиграть, чем сойти с дистанции. По крайней мере, проиграв, мы приобретаем негативный опыт, который на поверку часто оказывается ценнее опыта блестящих побед. Мы забываем о том, что совершенство, если оно вообще возможно, достигается в результате многочисленных переделок и доводки далеко не совершенной, плохой первичной «заготовки». Если у нас нет сомнения в полезности начинания, нужно руководствоваться народной мудростью о том, что «не боги горшки обжигают» и, преодолев свои сомнения, по возможности в кратчайшие сроки «слепить» первый плохой вариант будущего шедевра, а затем заниматься его доводкой и совершенствованием.

### Если работа не идет, то, возможно, следует остановиться и оглянуться

Нередко бывает, что работа не идет: статья не пишется, перебранный двигатель отказывается заводиться и т.д. В этом случае не нужно упорствовать: едва ли это поможет, только время потеряем, а может даже

навредить. Скорее всего, мы просто не готовы продолжать работу. Нужно остановиться, оглянуться — осмыслить ситуацию, собрать дополнительную информацию, посоветоваться. Может быть, если устали, отдохнуть и затем продолжить начатое. Такая прокрастинация вполне оправдана и даже необходима для эффективного и качественного завершения начатой работы.

### Поставить на вооружение «магию последней ночи»

**Ничто так не просветляет голову, как перспектива расти с ней на следующее утро.**

Перфекционизм, которым страдает и ваш покорный слуга, неизбежно загоняет нас в прокрастинацию. Постоянно неудовлетворенные тем, что мы сделали, и как мы это сделали, вместо того, чтобы побыстрее закончить работу, мы продолжаем собирать дополнительный материал, править и переписывать заново уже написанное и в результате дотягиваем выполнение работы до предела — до последней ночи перед сдачей материала в печать или перед семинаром, который нам предстоит провести на следующий день. Казалось бы, ситуация безнадежна — мы всё так же далеки до завершения работы, как были неделю назад. Но здесь происходит чудо: за какие-то 8-10 часов мы делаем то, что не смогли сделать за 10 дней. Делаем, правда, далеко не всегда так хорошо, как бы хотелось, но мы в этой экстремальной



### Пять правил позитивной прокрастинации:

1. Не браться за ненужную работу, но нужную выполнять без промедления.
2. Стремиться к совершенству, но помнить, что оно достигается посредством создания далеко не совершенного «сырца» и его постепенной доводки.
3. Если работа не идет, то очень вероятно, что мы еще не готовы, и что следует сделать перерыв в работе.
4. Поставить на вооружение «магию последней ночи», но организовать эту «ночь» за несколько дней до финального срока сдачи работы.
5. Начинать собираться к отбытию заблаговременно, желательно за несколько дней — так, чтобы к дню отбытия иметь 90%-ную готовность.

ситуации склонны прощать себя, ведь на создание шедевра у нас просто не хватило времени. Вот если бы еще пару дней на доводку — было бы то, что надо. Напрашивается логическое решение: передвинуть последнюю ночь на два-три дня вперед. Я использую этот трюк, и нередко он срабатывает.

### Иметь заблаговременную 90%-ную готовность, чтобы исключить опоздания

Привычка собираться на встречу или в поездку в последний момент почти неизбежно выливается в опоздание, или, в лучшем случае, мы отделяемся стрессом. Проис-

ходит это даже тогда, когда мы отводим на сборы больше времени, чем обычно: обязательно что-то теряется или возникают другие непредвиденные обстоятельства, и выделенного времени не хватает. Ликвидировать данную проблему раз и навсегда можно, взяв за правило осуществлять подготовку к выходу заблаговременно, желательно за несколько дней, используя островки свободного времени. Если 90%-ная готовность обеспечена, то промежуток времени, который мы обычно отводим на сборы перед выходом, скорее всего окажется достаточным.

## ПРЕПРОКРАСТИНАЦИЯ

**«Основной стресс порождается не избытком дел, а незавершением начатого»**

Дэвид Аллен,  
американский консультант  
по производительности

*Препрокрастинация — условный, несуществующий термин, использованный автором статьи для обозначения склонности определенной группы людей браться за исполнение новых задач с энтузиазмом, без особых размышлений, затем терять к ним интерес и не доводить начатую работу до конца.*

Как ни удивительно, но в имеющихся публикациях не упоминается «гибридный» стиль

выполнения работ, который я условно обозначил как препрокрастинация. Популяция носителей этого гибридного стиля, вобравшего в себя пороки пре- и про-подходов, представляется весьма многочисленной, возможно не меньшей, чем выше рассматриваемые группы вместе взятые. В то же время это — наиболее губительная модель, в которой все проигравшие: нереализованное начинание, впустую затраченные усилия и средства, неудовлетворенность и разочарование окружающих. Должен признаться, что и я был в ранние годы в рядах этих «гибридов», о чем весьма сожалею, т.к. оставил позади нереализованными многие перспективные начинания.

Рекомендую, как я в свое время сделал, повесить над рабочим столом табличку: **«Не закончил дело — не берись за следующее»** и неукоснительно следовать этому нехитрому правилу. Пройдет немного времени, и вы убедитесь, как сильно изменится ваша жизнь к лучшему, как вы вновь приобретете утраченное душевное спокойствие и уверенность. Для дальнейшей «тонкой настройки» следуйте вышеприведенным правилам по преодолению пороков пре- и прокрастинации.

## И НАПОСЛЕДОК

А что, если истинной причиной является банальная лень, нежелание что-либо делать вообще? В этом случае:

1. Следует избавиться от лени.
2. Действовать в соответствии с вышеизложенными рекомендациями.