



How. Why How
We Do Anything
Means Everything
Dov Seidman

Отношение определяет результат

Дов Сайдман

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:
Отношение определяет
результат. Дов Сайдман**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Отношение определяет результат. Дов Сайдман / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Дова Сайдмана «Отношение определяет результат». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге С развитием интернета наши слова, действия, решения становятся все более открытыми и публичными. В информационном мире все мы как на ладони, и многое из того, что раньше можно было бы сохранить в тайне, теперь неизбежно становится явным. Угрожает ли это нам и нашим делам? Напротив, дает новые возможности: в XXI веке выигрывают не хитрые, а принципиальные, не мошенники, а честные партнеры, не уловки, а принципы. Казавшиеся ранее весьма абстрактными понятия морали, ценностей, репутации становятся краеугольными камнями деловой культуры. Этичный бизнес – прибыльный бизнес, и это не парадокс. Зачем читать • Познакомиться с принципами этичного менеджмента, пока мало известного в России. • Узнать реальные правила долгосрочного успеха, который обеспечивает этика в бизнесе. • Переосмыслить понятия «лидерство», «успех», «управление». Об авторе Дов Сайдман – лучший консультант по корпоративной этике по версии Fortune Magazine, один из 60 лучших экономических мыслителей последнего десятилетия по оценке The Economic Times. Основатель и CEO консалтинговой фирмы LRN, которая помогла сотням ведущих международных компаний, желавших построить бизнес на новых этических началах.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Новый мир – новые правила	7
Поднять волну	7
Шахматы и покер	9
Просто сделайте это... как?	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Краткое содержание книги: Отношение определяет результат. Дов Сайдман

Оригинальное название:

How. Why How We Do Anything Means Everything

Автор:

Dov Seidman

www.smartreading.ru

Новый мир – новые правила

Поднять волну

Собрав человечество воедино и максимально сократив дистанцию между людьми, интернет успел нас и разочаровать, и воодушевить. Разочаровать – потому что теперь в миллиардной толпе пользователей куда сложнее отличиться своим мнением, идеей, решением, притом что большинство наших действий публичны. Воодушевить – потому что подлинной ценностью стали непохожесть одних людей на других, уникальность, самобытность, собственные манера и стиль. На смену эре земли (Средневековье) и эре капитала (Новейшее время) в XXI веке пришла эра поведения.

«Преуспеть благодаря правильному поведению» – Дов Сайдман облек эту концепцию в одно слово: *outbehave*. Его пока нет в словарях, но за ним будущее. Правильное поведение – источник преимуществ и для компании, и для отдельно взятого человека. Что значит «правильное»? Всего три принципа определяют поведение.

- ▶ Принуждение: «Этот отчет должен лежать у меня на столе не позднее пяти часов!»
- ▶ Мотивация: «Если закончите эту работу в срок, вас ожидает премия».
- ▶ Вдохновение: «Закончим этот проект в срок, ведь в этом и есть смысл нашей работы!»

Большинству привычны вторая и, увы, первая модели поведения в команде. Но по-настоящему способна управлять делами только третья стратегия. С наибольшей отдачей мы делаем лишь то, что хотим. **Сайдман подчеркивает: «Принуждение и мотивация происходят с вами, но вдохновение рождается в вас».** Фразу «Закончим этот проект в срок, ведь в этом и есть смысл нашего дела!» никто не произносит вслух, но в компании с правильно организованной командной работой эта идея будет в сознании каждого. ***Вдохновение имеет прямое отношение к ценностям. Ценности проявляются в поведении.***

Медсестра, которая вводит укол больному, не обязана подбадривать его добрым словом. Но располагающее, сочувственное поведение – непосредственное продолжение ее обязанностей в медицинской сфере, признак того, что ежедневная работа не существует в отрыве от ее житейских ценностей. Стоит ли говорить, как важно это для пациентов?

В слова о вдохновении непросто поверить. Вспомним, когда мы впервые получили представление о том, что такое поведение. В детстве, причем чаще всего в момент наказания за какие-то проступки. Мало кто помнит пятерки за поведение, которые учитель ставил в дневник. Поэтому мы мало верим в огромный потенциал правильного, отражающего здоровые ценности поведения. Между тем в сегодняшнем мире люди связаны как никогда тесно – все обитают в одной Сети, все наблюдают друг за другом. Когда мы окончательно передоверим интернету большую часть наших житейских забот, окажется, что сильнее всего мы отличаемся друг от друга именно человечностью. ***Нам больше не нужны лидеры в сфере технологий – они уже сделали свое дело. Нужны поведенческие лидеры.***

Вспомним, как болельщики на стадионе или музыкальные фанаты в зале «поднимают волну». Их никто не заставляет это делать, у «волны» нет начальника, участники «волны» не знакомы друг с другом. Но они сливаются в едином позитивном порыве. Они откровенны. Они выпускают свою энергию на свободу, и она работает на радость всем. ***Эффект «волны» – идеальное отражение «как-стратегии».*** Вы можете «поднять волну» в любой сфере жизни, это не зависит от статуса или заработка. Для этого нужно лишь осознать ответ на единственный вопрос: как вы делаете то, что вы делаете?

Эти выводы иллюстрирует хрестоматийный пример про трех каменщиков, по-разному ответивших на вопрос, чем они заняты. «Я кладу кирпичи», «Я зарабатываю на жизнь», «Я строю храм Божий» – тот, кто строит храм, не просто осведомлен о своем занятии – он видит себя в контексте большого дела, работа становится более ценной, ориентированной на высшие потребности. А именно на ценности опирается, по Сайдману, «философия-как».

Шахматы и покер

В феодальном обществе главной ценностью была земля, которой владел князь. В индустриальном обществе XIX века такой ценностью стал капитал. И земля, и капитал – ограниченные ресурсы: у одних этого всегда будет больше, чем у других. Если я владею капиталом, то могу создавать нечто, чего вы не можете, мы не равны. Тем более я не намерен ни с кем делиться своими накоплениями. Капитал породил феномены авторского права, патентов. Капитал – это контроль и власть, лучше бы единоличная. Такой способ мышления надолго определил структуру компаний – жесткую, командно-административную, вертикальную.

Технологии сделали наш мир плоским, а связи между людьми – горизонтальными. Мы овладели новыми способами делать то, что мы делаем. Теперь актуально не копить информацию, а грамотно делиться ею – на этом построена экономика Yahoo, Google, Amazon, eBay. Миссия Google выражает именно эту идею: «Организовать всю информацию в мире и сделать ее общедоступной и полезной». Современный мир учит делиться. Двигатель инноваций – способность сотрудничать. Все меньше компаний видят смысл в том, чтобы организовывать специальный «отдел по работе с инновациями»: разве 10 человек из 5 тысяч поднимут инновационную волну? Куда актуальнее, чтобы каждый сотрудник был ориентирован на поиск нового.¹

Взаимоотношения в новом высокотехнологичном мире подобны шахматной игре: отдельно взятый конь или ладья имеют на поле строго определенные функции, у фигуры есть как сильные стороны, так и уязвимые позиции. Однако в контексте игры у коня и ладьи возникают тысячи комбинаций во взаимодействии с другими фигурами. У каждого из нас свой опыт и навыки, которые нам самим порой кажутся недостаточными, однако успех придет лишь к тем, кто способен наилучшим образом кооперировать свои навыки с навыками других. Создание прочных взаимосвязей – ключевая ценность не только будущего, но уже и настоящего.

Технологии фантастически расширяют наши коммуникативные возможности, ежедневно сталкивая нас с сотнями собеседников. Это происходит быстрее, чем мы узнаем человека с другой стороны экрана. С такой проблемой давно столкнулись крупные корпорации, нанимающие на работу сотрудников из разных стран и даже разных культур. Сочиняя электронное письмо, мы не всегда знаем даже пол адресата, не говоря о его воспитании и прочих «тонких настройках» личности. Прибавим к этому несовершенство языка: один и тот же текст, на первый взгляд нейтральный, два получателя могут понять по-разному. А еще интернет переполнен фейками, почти неотличимыми от истины... Продолжая аналогию с играми, можно заключить, что к шахматному принципу современной коммуникации примешивается покер. Организованные Сетью, мы, как пешки и ладьи, способны работать более слаженно, но чаще всего владеем далеко не полной информацией, как и игроки в покер, которые видят лишь открытые карты.

¹ О технологичном использовании экспертизы, опыта и навыков граждан для повышения эффективности работы госструктур читайте в саммари книги Бет Новек «Умные граждане – умное государство».

Просто сделайте это... как?

Технологии сделали нас уязвимыми. Ежедневные разоблачения, допинг-скандалы, скандальные фото знаменитостей – последствия жизни в XXI веке. Мало того, за всем этим мы наблюдаем в режиме реального времени, порой сами того не желая. Информация агрессивна. В такой обстановке мы как никогда нуждаемся в чем-то незыблемом, постоянном. Проще всего найти успокоение в правилах, так поступает большинство компаний. Допустим, все должны соблюдать дресс-код или приходить на работу к девяти часам утра и ни минутой позже. Это удобно, однако у всякого правила есть предел. В каком кодексе дизайнерского агентства написано, что сотрудники должны превзойти ожидания клиентов? Удивить их? А между тем каждый сотрудник в глубине души понимает, что именно такая «обязанность» первостепенна в его работе. Более того, если работа в радость, это и вовсе не ощущается как обязанность.

Писатель и журналист Александр Генис признается: «Я никогда не считал письмо работой, даже в тот год, когда сочинил тысячу страниц и заработал карпальный туннельный синдром, но не перестал колотить по клавишам машинки рукой в нарядном лубке. Полагая писательский труд чистой радостью, я втайне считал, что просить за эту привилегию деньги так же странно, как зарабатывать их в дворовом футболе».

В прозрачном мире, где каждый на виду, конформизм легко отличим от искреннего поведения. Нам нет нужды терпеть грубость одного и того же продавца в одном и том же магазине – мы просто пойдем в соседний. Теперь, когда почти любой сотрудник заменяем, старое правило «Просто сделайте это!» больше не работает. Куда лучше действует принцип «Просто сделайте это правильно».²

Воплощать искренние позитивные ценности выгодно, причем и в финансовом, и в личном плане. Ценности надежнее правил, потому что приносят не только достаток, но и радость. Самоуважение и осмысленность – не пустые слова: недаром в пирамиде ценностей Маслоу они на самом верху.

Крупные американские компании еще в 1980-е годы задумались о важности «как-инноваций». Концепция управления «шесть сигм», философия постоянного улучшения (Kaizen), система ERP (планирование ресурсов предприятия), система HRIS (информационная система персонала), система CRM (система управления отношениями с клиентами) – все это «как-инновации», ориентированные не на продукт, а на культуру обслуживания.

² Читайте саммари книги Джеффа Кокса, Ди Джейкоба и Сьюзан Бергланд «Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений», сам-мари книги Джеймса Вумека и Дэниела Джонса «Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании» и сам-мари книги Пола Эйкерса «Двухсекундный лин: как вырастить персонал и создать лин-культуру на работе и дома».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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