

АЛЕКСАНДР ЗАЙЦЕВ

# ENERGY MANAGEMENT

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

НА



Практика лучших бизнес-тренеров России

Александр Зайцев

**Energy management. Личная  
эффективность на 100%**

«Питер»

2018

УДК 316.6  
ББК 88.5

**Зайцев А.**

Energy management. Личная эффективность на 100% /  
А. Зайцев — «Питер», 2018 — (Практика лучших бизнес-  
тренеров России)

ISBN 978-5-4461-0670-7

Система ENERGY MANAGEMENT позволяет всегда находиться в энергетическом балансе, то есть в состоянии оптимального напряжения, в котором человек наиболее эффективен. Лаконично и легко, с конкретными кейсами в книге описаны теоретическая основа системы и возможности ее прикладного применения, которые могут быть сразу опробованы и использованы читателем. Книга будет полезна руководителям любого уровня, работающим в напряженном ритме, а также всем, кто хочет быть полным сил и всегда готовым к активным действиям.

УДК 316.6  
ББК 88.5

ISBN 978-5-4461-0670-7

© Зайцев А., 2018  
© Питер, 2018

# Содержание

Введение	6
Конец ознакомительного фрагмента.	10

**Александр Зайцев**  
**Energy management. Личная**  
**эффективность на 100 %**

© ООО Издательство «Питер», 2018

© Серия «Практика лучших бизнес-тренеров России», 2018

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

## Введение

Уже четверть века деловым миром владеет концепция личной эффективности. Центральной фигурой бизнеса – и это справедливо – мыслится человек во всей своей противоречивости, с коктейлем из рационального и иррационального. Как следствие, личная эффективность – дисциплина сложносоставная в той же мере, что и ее главный объект, он же субъект. «Широк человек, слишком даже широк, я бы сузил», – заметил один из братьев Карамазовых. И сузить пытались.

В зависимости от господствовавших на рынке тенденций фокус внимания в организациях смещался с одних качеств и способностей сотрудников на другие. Чтобы вычленить главные факторы, которые повышают продуктивность персонала в достижении корпоративных показателей, долгое время акцент предпочитали делать на развитии прикладных бизнес-навыков. Логика была небезупречной, но ясной: в первую очередь вкладываться в то, что способно дать коммерчески измеримые результаты завтра, а лучше сегодня.

Затем маятник качнулся – не мог не качнуться – в другую сторону: бизнес-сообщество созрело для понимания того, что чем эффективнее сам человек, чем лучше развиты его личные компетенции и качества, тем больше будет его отдача от работы. Свою лепту вносили и доказательства от противного. Как показала практика, если работник великолепно натаскан на выполнение каких-либо операций, если у него отточены утилитарные умения без учета его персональных особенностей, именно эта стандартизированность и грозит стать бутылочным горлышком для всего бизнеса в отдаленной перспективе. Или неотдаленной: мир меняется все быстрее, и в новой, ранее немыслимой ситуации из-за привычных моделей поведения может заклинить шестеренки, приводящие в движение компанию или целую индустрию.

На протяжении книги я буду иллюстрировать основные ее положения примерами из собственного опыта. Пусть не станет исключением и введение.

Четыре года назад к нам обратилась за консультацией крупная американская компания из ресторанного бизнеса, чей бренд на слуху и в России. Разветвленная сеть заведений, крепкие традиции по части сервиса, принципы обслуживания обкатаны годами. Попав в обойму, новый сотрудник проходит длительное обучение, и прежде, чем его допустят до посетителей, ему требуется усвоить подробные инструкции, в которых каждая буква пусть не написана кровью, но выстрадана через перевернутые подносы и потерянных клиентов. Движение по карьерной лестнице организовано разумно: старт – с нижней позиции, а дальше ступенька за ступенькой вверх. Чтобы дослужиться до директора ресторана, нужно проработать в фирме около десяти лет.

Топ-менеджмент компании, однако, столкнулся с проблемой неожиданного свойства: из ресторанов улетучилось главное, что пестовали ее основатели и управленцы высшего звена. А именно – дух гостеприимства. Между тем стандарты обслуживания соблюдались без сучка, без задоринки. Озадаченные боссы терялись в догадках, кого или что винить. Все, от уборщика до менеджера зала, улыбались, произносили правильные слова, были предупредительны и вежливы.

Погрузившись в изучение задачи, мы узнали, что после обязательных сервисных тренингов сотрудники сети овладевали правильными коммуникационными клише, причем на достаточно высоком уровне. Только вот по случайности ли, по закономерности ли большинство директоров ресторанов были по природе своей застенчивы, ввиду чего общение с незнакомцами давалось им тяжело. Находясь на низовых позициях и подвергаясь давлению сверху, сотрудники регулярно подходили к посетителям и претворяли в жизнь все регламенты по части общения. Однако по мере карьерного роста контроль за сотрудниками ослабевал и они мало-помалу начинали манкировать своими обязанностями. Став управляющим, скромник с

облегчением выдыхал и старался забаррикадироваться в своем кабинете у компьютера, перед которым не надо заливаться соловьем. Но добро бы в ресторане оставался один затворник – директор: нет, он волей-неволей запускал цепную реакцию. На начальника равнялись его непосредственные подчиненные – и так ярус за ярусом до самой нижней позиции. В итоге задумка руководства компании, несмотря на грамотную формализацию процессов, разбилась о «личное, слишком личное».

Что же, перечеркнуть все регламенты и провозгласить сервисные тренинги злом? Конечно, нет. Но без целенаправленного совершенствования личностных качеств человека даже отточенные навыки в один прекрасный момент забуксуют.

Распространенный случай. К нам обращается не самая маленькая организация: «Хотим заказать у вас тренинг по проведению презентаций». Зондируем почву: «Это будет ваш первый тренинг?» – «Нет. Третий». – «А предыдущие, по вашей оценке, не помогли?» – «Ну как, поднатаскали ребят, но не так, как хотелось бы». Пресловутое «не так, как хотелось бы» – боль многих руководителей. Результат вроде есть, но его как бы нет.

Несомненно, тренинги по отработке конкретных прикладных навыков способны дать быстрый результат, но потенциал их обычно ограничен, как ограничено применение любого инструмента. Чтобы «заточка» отдельных функций была во благо, работать нужно с основой – с самим человеком, чья деловая активность, как ни крути, проходит сквозь призму его личных качеств.

Не составляет труда научить людей делать определенные жесты, принимать заученные позы, расставлять в нужных местах интонационные акценты. Такой курс молодого бойца помогает дотянуть большинство докладчиков до какого-то уровня. Ключевое слово здесь – «какого-то»: на выходе мы получим типовые, одинаковые презентации, которые не запомнятся теми, для кого предназначены, и не будут созвучны своим авторам. Да, один, наострившись в стандартной подаче материала, поднимется с отметки «никак» до отметки «худо-бедно». Зато другой снизит себе планку, хотя мог бы взять куда более впечатляющую высоту.

**НЕСОМНЕННО, ТРЕНИНГИ ПО ОТРАБОТКЕ КОНКРЕТНЫХ ПРИКЛАДНЫХ НАВЫКОВ СПОСОБНЫ ДАТЬ БЫСТРЫЙ РЕЗУЛЬТАТ, НО ПОТЕНЦИАЛ ИХ ОБЫЧНО ОГРАНИЧЕН, КАК ОГРАНИЧЕНО ПРИМЕНЕНИЕ ЛЮБОГО ИНСТРУМЕНТА.**

Никто не мешает пойти другим путем – искать в каждом его сильные стороны, высвечивать его индивидуальные отличия и извлекать из них пользу даже в такой узкой прагматической области, как навыки презентации. Кто-то обаятельно заикается, у кого-то голос бархатного тембра, у кого-то внушительный рост, а кого-то выступление настолько выбивает из колеи, что он начинает неожиданно для себя искрометно шутить. Шероховатости, трещины, лакуны – это все тоже зацепки. Когда столь разные люди пытаются говорить и двигаться одинаково, иной раз делается дурно: словно в магазине игрушек из дешевого фильма ужасов разом начинают пищать и моргать все куклы.

А главное, стандартные модели и механики все давно взяли на вооружение и осознают, что в них нет преимущества. Больше нет. Готовить «полуфабрикаты» по универсальным рецептам умеют все, включая ваших конкурентов.

Среда отреагировала, рынок сформировал запрос, и несколько лет назад на первый план, мягко оттеснив прикладные бизнес-навыки в отдельные годящиеся для них ниши, вновь вышла личная эффективность, на которую ориентируемся в своей концепции energy management и мы. Почему «вновь»? Потому что эволюция направления в мировом масштабе началась с книги «Семь навыков высокоэффективных людей» знаменитого бизнес-консультанта и эксперта в области менеджмента Стивена Кови, которая впервые увидела свет в далеком 1989 году.

Употребляя слово «эволюция», я даже в малой степени не хочу принизить ни саму работу, ни лежащие в ее основе идеи. Напротив, считаю необходимым отдать им дань уважения. Да что там, еще в 1990-е годы мне довелось одним из первых проводить тренинг по концепции Стивена Кови в России. Его система доказала право на жизнь и повлияла не на одну школу менеджмента. Вместе с тем она по меньшей мере не нова, а за 30 без малого лет изменилось многое – от методов управления до характера информационных потоков. Кроме того, Кови, при всем к нему почтении, создал скорее доктрину, чем инструментарий для ежедневного применения, и описал базовые принципы, исходя из которых человеку следует относиться к себе, окружающим, миру. Конвертировать эти воззрения в практические навыки – задача отдельная (и обширная).

В ином ракурсе личную эффективность видят адепты тайм-менеджмента. В ином и, пожалуй, более прагматичном, что обуславливает как его достоинства, так и недостатки. Тренинги данного направления (в России они набирали популярность на протяжении нулевых), по существу, операционные, как и сам подход: в центре внимания – рабочие задачи, их детализация, расстановка приоритетов. Как часть комплексного повышения личной эффективности прокачка соответствующих навыков незаменима, хотя, забегая вперед, замечу, что традиционные, не затрагивающие индивидуальных особенностей человека подходы к тайм-менеджменту все менее и менее плодотворны. Какие методики и в каких пределах действенны и актуальны, мы вкратце рассмотрим в следующих главах.

Другой подход к личной эффективности предлагают тренинги по стресс-менеджменту. Обладая ценным прикладным значением, с точки зрения energy management они представляют собой лишь часть системы, необходимую, но недостаточную саму по себе. Нейтрализация дестабилизирующих стрессовых факторов, вне всякого сомнения, навык важный. Между тем уметь устранять избыточное напряжение мало: для поддержания баланса требуется как сбрасывать, так и набирать энергию, благо устроен человек несколько сложнее, чем клапан парового котла. Поэтому и стресс-менеджмент не панацея, а одно из лекарств.

Особая статья – тренинги личностного роста. Возможно, кто-то захочет со мной поспорить, но глубоко уверен: такие тренинги лежат вне плоскости бизнеса. Во всяком случае, по моему опыту, слабо приспособлены для использования в иерархических структурах, таких как корпорации. Не отрицаю, что свободным предпринимателям и другим «самозанятым лицам» подобные занятия могут быть полезны. Вместе с тем я неоднократно наблюдал, как наемный работник, пройдя тренинг личностного роста, переживал серьезную трансформацию сознания – и даже не всегда скажешь, со знаком «плюс» или со знаком «минус». Однако часто индуцируемое такими мероприятиями намерение «не быть винтиком в системе» и «работать только на себя» идет вразрез с психологическими характеристиками участника и не коррелирует со степенью его внутренней зрелости, которая и является залогом успеха в самостоятельном бизнесе. Каждый сам выбирает свой путь, в том числе карьерный, каждый вправе искать свое место на рынке труда – или устраниться с него, допустим, через дауншифтинг. Но если у компании нет цели элегантно сократить свой кадровый состав, я не готов рекомендовать ей тренинг личностного роста для достижения бизнес-целей.

Де-факто поступательно возрастающий интерес к личной эффективности продиктован не чем иным, как насущными потребностями бизнеса. Чем лучше развит человек сам по себе, тем легче он осваивает бизнес-операции и навыки и тем он плодотворнее как часть команды, притом устойчивее к вызовам жизни. Это путь, движение по которому снижает риск неконтролируемых конфликтов, экономических и человеческих потерь самого разного свойства.

Обратившись к более широкому контексту, надо признать: несмотря на то что техногенные тенденции набирают силу, а мир вокруг стремительно «оцифровывается», в центре его остается человек. Более того, его роль становится критически важной. Как точно сформули-



ровал создатель структурной антропологии Клод Леви-Стросс, «XXI век будет веком гуманитарных наук, или его не будет вовсе».

Подобно многим афоризмам, это высказывание заостряет проблему, но и гиперболой его не назовешь. Строго механистический подход к познанию мира безнадежен. Если раньше образование сводилось к усвоению суммы знаний, то сейчас для получения необходимых данных в считанные секунды мы круглосуточно располагаем Google. Строить процесс обучения на линейном запоминании информации бесполезно: объем доступных человечеству знаний увеличивается в геометрической прогрессии. Современному ученому, только чтобы оставаться на острие своей узкой профессиональной области изысканий, приходится ежемесячно изучать десятки, а то и сотни публикаций. Еще в 1970 году Элвин Тоффлер описал «шок будущего» – реакцию человечества на ранее невиданное ускорение темпов технического и социального прогресса. А ведь в ту пору даже Интернета в современном понимании термина не было.

ЕСЛИ РАНЬШЕ ОБРАЗОВАНИЕ СВОДИЛОСЬ К УСВОЕНИЮ СУММЫ ЗНАНИЙ, ТО СЕЙЧАС ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ НЕОБХОДИМЫХ ДАННЫХ В СЧИТАНЫЕ СЕКУНДЫ МЫ КРУГЛОСУТОЧНО РАСПОЛАГАЕМ GOOGLE. СТРОИТЬ ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ НА ЛИНЕЙНОМ ЗАПОМИНАНИИ ИНФОРМАЦИИ БЕСПОЛЕЗНО: ОБЪЕМ ДОСТУПНЫХ ЧЕЛОВЕЧЕСТВУ ЗНАНИЙ УВЕЛИЧИВАЕТСЯ В ГЕОМЕТРИЧЕСКОЙ ПРОГРЕССИИ.

Осуществлять навигацию по усложняющемуся миру, сохранять в нем баланс и не оказаться погребенным под терабайтами информации, как полезной, так и бесполезной, справиться с «шоком будущего» нельзя без умения правильно мыслить, анализировать и фильтровать потоки данных. Таковы новые требования, предъявляемые к новому человеку, вне зависимости от того, чем конкретно он занимается. И личная эффективность – ключ к новой парадигме нашего существования.

## **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.