

Стивен Р. Кови

Боб Уитман

при участии Брэка Николанда

4 ПРАВИЛА

ЭФФЕКТИВНОГО

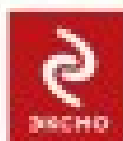
ЛИДЕРА

в условиях
неопределенности

НОВИНКА
СТИВЕНА
КОВИ



leader 2 leader



Annotation

Свою новую книгу Стивен Кови, автор мирового бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей», написал для лидеров компаний, которые сталкиваются с жесткой необходимостью показывать конкретные результаты своей работы в условиях неопределенности. Нестабильность экономики, меняющаяся ситуация на рынке, стремительное развитие новых технологий – лидер компании не может учесть все факторы неопределенности будущего и превратить их в набор определенностей. В таких трудных ситуациях можно опереться на базовые, ключевые правила, принципы действия. Они не меняются и никогда не подведут.

Стивен Кови сформулировал эти правила так: обеспечьте превосходное исполнение своих приоритетных задач; двигайтесь со скоростью доверия; достигайте большего меньшими ресурсами; уменьшайте страх. Автор утверждает: «Команды, которые придерживаются этих правил, всегда готовы к трудным временам и никогда не сходят с дистанции». В книге каждому из четырех правил посвящена отдельная глава и предложен план, который поможет применить советы автора на практике.

Книга предназначена собственникам компаний, менеджерам высшего и среднего звена, а также всем, кто заинтересован в долгосрочном развитии своей фирмы.

Стивен Кови, Боб Витман, Брек Ингланд
4 правила эффективного лидера в
условиях неопределенности

Предисловие к российскому изданию. Вы хотите поговорить об ЭТОМ?

Книга, которую вы держите в руках – приглашение к разговору. Приглашение – руководителю, независимо от размера и вида деятельности его организации. Приглашение к разговору о простых, базовых вещах, не прикрытых наукообразными определениями и формулами, и потому – такому сложному. Приглашение к разговору с самим собой, «по сути» и «без обиняков» и потому сложному вдвойне.

Что до повода поговорить, так его искать не приходится. Экономические потрясения последних двух лет подвели жирную черту под надеждами на то, что «авось проскочим» и что «все само как-нибудь образуется». Дальше – больше, впереди только полоса препятствий. Равнинная накатанная дорога не просматривается даже хорошо вооруженным глазом.

Как консультанты по управлению, мы сегодня неизбежно упираемся в ЭТО в работе с руководителями самого разного ранга. В каком бы проекте по «оптимизации», «модернизации», «инновациям» мы не участвовали, ключевым остается вопрос последовательного исполнения намеченной стратегии внутри организации как залога предсказуемого достижения желаемых результатов. А когда для «чистоты эксперимента» стратегические планы дробятся на короткие, а порой микроскопические отрезки и даже на них не выполняются, бесконечно ссылаться на коварное влияние непредсказуемых внешних факторов становится совсем уже трудно.

Луч прожектора, наконец повернутый внутрь организации, выхватывает сущностную болевую характеристику – убийственно низкую эффективность внутриорганизационных систем. Именно внутренние системы порождают минимальную по всем допустимым мировым меркам производительность, вопиющие дезорганизованность и апатию. Именно они препятствуют внедрению новейших технологий даже тогда, когда для этого удастся привлечь необходимые, впечатляющие по объемам, финансовые ресурсы. Ирония ситуации заключается в том, что, убивая организации, в которых они существуют, эти внутренние системы, укрепляя и воспроизводя самих себя, стоят до конца и умирают последними.

А где противоядие? И есть ли сила, способная обуздать мощь внутриорганизационного спрута всепоглощающей неэффективности?

Вы, опытный руководитель, не настолько наивны, чтобы поверить в очередную сложносочиненную формулу успеха, будь она вам здесь снова предложена как готовое решение «на блюдечке с голубой каемочкой». Возможно, хотели бы поверить, но уже не получается. Сколько раз подобные иллюзии быстро разбивались о лодку внутриорганизационного быта! Пожалуй, могло бы получиться поиграть с этим какое-то время, как с забавной и тешащей амбиции интеллектуальной игрушкой – вот только времени для подобных забав уже нет.

Время пришло говорить о Главном, о той единственной реальной силе, которой подвластно в корне изменить ситуацию. ЭТО главное – вы сами, уважаемый руководитель, а именно ваша политическая воля. К разговору о том, как запустить этот мощный двигатель, как преодолеть страх непредсказуемости и путем последовательных шагов систематически приводить свои организации к предсказуемым результатам, вас приглашает эта книга.

Марина Шакалова, Максим Ильин,

Партнеры компании МТИ

www.mti.ru

Предсказуемые результаты в непредсказуемые времена

Вы будете беззащитны перед непредсказуемым, только если позволите ему управлять собой. Всегда сами управляйте своими действиями.

Нассим Николас Талеб

Каждое лето разноцветная толпа велосипедистов стремится победить в гонке, которая считается величайшим испытанием человека на выносливость – в Тур де Франс. Стартуя на плоской, солнечной равнине, гонщики движутся сначала единой группой, затем кто-то вырывается вперед, кто-то вплотную следует за лидером, отставая от него лишь на несколько дюймов. Но большинство из них крутит педали в общей массе. На сравнительно простом участке маршрута толпа велосипедистов устремляется вперед с предсказуемой скоростью.

Затем спортсменов ждет суровое испытание горами. Погода в горах неустойчива. В это трудно поверить, но в Альпах даже в июле можно попасть под ледяной дождь или дождь со снегом. Пустынная гора Венту на юге Франции, напротив, встречает их палящей жарой, здесь недалеко и до теплового удара. По горной трассе велосипедисты карабкаются на тысячи метров вверх, и группа растягивается. Гонщики устают и выходят из борьбы. Многие команды безнадежно отстают.

Тур де Франс – это командное соревнование, и тем командам, которые проигрывают, не хватает дисциплины исполнения, которой обладают победители.

И именно в этих экстремальных условиях лидерство захватывают великие команды.

Порой и ваша команда, компания или организация будет попадать в экстремальные условия, в ситуацию, где горы круты, а климат неустойчив и где никто не знает, что ждет вас за следующим холмом. Даже если обстоятельства полностью изменятся, легкой поездки не предвидится: мы вступили в мир, в котором риск прошлого – лишь цветочки по сравнению с тем, с чем мы сталкиваемся сегодня. Кризисы будущего могут быть более жестокими, чем все, что мы уже пережили. С этого момента, и все с этим

согласны, мы находимся «в горах». Именно здесь великие лидеры и проявят себя.

Великие лидеры отличаются от обычных людей. Даже в условиях неопределенности и нестабильности они придерживаются определенных твердых принципов. Они знают, что мир непредсказуем. И несмотря на это, они получают предсказуемые результаты.

Как им это удается?

Прежде чем перейти к ответу на этот вопрос, давайте рассмотрим причины, из-за которых так много спортсменов выходит из борьбы, добравшись до гор. Обычно к этому приводит не слабость и не неумение – большинство участников Тур де Франс прекрасно подготовлены, в противном случае они не участвовали бы в гонке.

Тур де Франс – это командное соревнование, и тем командам, которые проигрывают, не хватает дисциплины исполнения, которой обладают победители^[1]. Члены команды-победителя должны быть способны безгранично доверять друг другу, должны быть абсолютно уверены, что каждый из них точно выполнит свою работу. Они все время должны быть сфокусированы на цели, используя каждую возможность для продвижения в выбранном стратегическом направлении. В противном случае накопленная совокупность мелких ошибок приведет их к катастрофе.

Долгий опыт работы с тысячами частных и государственных организаций во всем мире научил нас тому, что все определяется именно этим недостатком дисциплины «в горах». Компанией FranklinCovey было проведено исследование командной дисциплины, в котором приняли участие более 300 тыс. человек, работающих в 17 тыс. структурных подразделений 1100 организаций. Мы проинтервьюировали большинство сотрудников в 5000 этих подразделений. Мы сопоставили результаты интервью с финансовыми и производственными показателями и данными по лояльности клиентов от большого количества сопоставимых организаций. Это комбинированное исследование помогло нам выявить именно те факторы, которые отличают лучшие компании от обычных, которые отличают Лэнсов Армстронгов^[1] от других участников велогонки.

Четыре опасности непредсказуемых времен

Подобно командам велосипедистов, участвующим в Тур де Франс, компании, прокладывающие свой путь в непредсказуемые времена, подстерегают четыре основные опасности:

- отсутствие исполнения;
- кризис доверия;
- потеря фокуса;
- всепроникающий страх.

Отсутствие исполнения. Вы тщательно продумали, как вести себя в кризис. У вас есть стратегия. Теперь вопрос заключается в том, способны ли ваши команды исполнять намеченное? Будут ли они исполнять намеченное? Некоторые сотрудники вашей организации доводят дело до конца. Некоторые – не доводят и, вероятно, никогда не будут доводить. И, наконец, существует большая группа посередине между ними. Насколько большой вклад эта середина могла бы внести, если бы работала так, как те, кто доводит дело до конца?

Кризис доверия. Во времена нестабильности уровень доверия падает. Из-за кризиса доверия обрушиваются рынки ценных бумаг. Люди теряют уверенность в своих организациях. На пути в неопределенность – полном препятствий и ловушек – все снижают скорость. Недаром это называется рецессией – спадом, замедлением деловой активности.

Потеря фокуса. У вас меньше ресурсов, меньше людей и больше беспорядка. Люди пытаются выполнять две или три работы одновременно. Человек, старающийся выполнить две работы, сфокусирован вдвое меньше, чем тот, кто выполняет одну работу, и в два раза менее вероятно то, что он какую-либо из этих работ выполнит хорошо.

Всепроникающий страх. Экономическая рецессия ведет к рецессии психологической. Люди боятся потерять работу, пенсионные сбережения, даже собственные дома. Все это накапливается и в итоге сказывается на вас. Ваши люди теряют фокус и выключаются из процесса именно тогда, когда вам нужно, чтобы они были максимально сфокусированы и включены.

Вероятно, вы заметили, что все эти четыре опасности возникают

одновременно во времена потрясений. Они взаимодействуют и усиливают друг друга. Кризис доверия вызывает страх. Страх и беспокойство ведут к потере фокуса. А потеря фокуса ставит под угрозу исполнение стратегии. Но в такие времена вы просто не можете позволить себе исполнять свою стратегию хотя бы в чем-то неточно.

Для того чтобы, как великие велосипедисты, добиться успеха «в горах», вы должны предвидеть эти опасности. Вы сможете избежать их и победить, если будете:

- обеспечивать превосходное исполнение своих приоритетных задач;
- двигаться со скоростью доверия;
- достигать большего с меньшими ресурсами;
- уменьшать страх.

Обеспечивайте превосходное исполнение своих приоритетных задач. Компании-победители обладают «простыми целями, которые они постоянно пересматривают, а также ясными задачами, поддерживающими достижение этих целей, и сильной системой исполнения, включающей измерение результатов»^{2}. Члены любой великой команды знают, какие цели перед ними поставлены и какую роль они играют в достижении этих целей. И они исполняют намеченное с высокой точностью.

Двигайтесь со скоростью доверия. Низкий уровень доверия замедляет все процессы и увеличивает затраты. Именно поэтому во времена потрясений замедляется экономика, замедляется движение ваших денежных средств, медленнее принимают решения ваши клиенты. Но стоит уровню доверия повыситься, как все процессы ускорятся, а затраты снижаются. Организации-победители умеют действовать быстро, «с опережением или, по крайней мере, в унисон с быстрыми переменами новой экономической среды»^{3}.

Достигайте большего с меньшими ресурсами. Конечно, все и так пытаются достичь большего, затратив меньше ресурсов. Но главный вопрос звучит так: «Чего именно мы хотим достигать больше?» Может быть, нам стоит достигать больше того, что является действительно ценным для наших ключевых заинтересованных сторон, и меньше – того, что им не нужно? Компании-победители полностью сфокусированы на том, что ценно, – они не просто сокращают затраты, они упрощают, уменьшают сложности, которые не представляют ценности для их клиентов и сотрудников. Вместо того чтобы заставлять всех выполнять по две-три

работы, они фокусируются на выполнении именно тех задач, которые действительно важны для заинтересованных сторон.

Уменьшайте страх. Психологическая рецессия возникает, когда люди чувствуют, что они не контролируют то, что с ними происходит. Организации-победители помогают людям преодолеть это чувство безнадежности и сфокусироваться на том, на что они могут повлиять. Большая часть страха вызвана отсутствием ясного направления и целями, которые недостаточно мотивируют. Вооруженные стратегией и миссией, в которые они верят, люди направляют свою тревожную энергию на достижение ценных результатов.

Если и есть что-то определенное в жизни, то это неопределенность. Великие команды, как и великие велосипедисты, последовательно достигают превосходных результатов вне зависимости от условий. Эта небольшая книга рассказывает о получении предсказуемых результатов как в «хорошие» времена, так и в «плохие», вне зависимости от того, верите ли вы в то, что «наступили другие времена», или нет. Вы можете положиться на описанные в книге четыре принципа. Они не меняются. И они никогда вас не подведут.

В книге каждому из этих важнейших принципов посвящена своя глава и предложен план, который поможет вам применить их на практике.

Вы лучше всего воспримете то, чему учит эта книга, если попытаетесь обучить этим принципам других людей. Общеизвестно, что учитель обучается значительно больше, чем его ученик. Поэтому в конце каждой главы мы предлагаем вам найти кого-нибудь – сотрудника, друга, члена семьи, – кому вы сможете передать суть идей, почерпнутых из этой главы. Для этого вы можете воспользоваться нашим руководством «Учите, чтобы научиться» или пойти собственным путем.

Обеспечивайте превосходное исполнение своих приоритетных задач

Одно дело – победить на равнине, совсем другое дело – выиграть в горах.

Боб Уитман

В трудные времена победа зависит от точного исполнения.

Самое тяжелое испытание гонки Тур де Франс – это горы. Это самая сложная часть гонки, в ходе которой решается очень многое. И преимущество здесь не обязательно получает самая физически сильная команда, его получает команда, которая наиболее точно исполняет намеченное.

Горы – самая сложная часть гонки, в ходе которой решается очень многое.

Подумайте о знаменитых командах Лэнса Армстронга, которые выигрывали Тур де Франс семь раз. В горах каждая из этих команд становилась «беспощадно эффективной машиной». День за днем они последовательно занимали лидирующие позиции в утомительной гонке через Альпы и Пиренеи.

Вот что написал один наблюдатель:

«Джордж Хинкапи, когда-то показывавший слабые результаты в горах, сегодня возглавлял всю группу в середине каждого горного этапа. Флойд Лэндис вышел в лидеры у подножья последней горы, задав темп, который разорвал плотную группу участников состязания. Затем Лэндис передал эстафетную палочку Хосе Азведо, который поднимался в гору с такой невероятной быстротой, что лишь несколько лучших велосипедистов мира оказались способны удержаться рядом. К тому времени, когда Армстронг вырвался вперед, ему достаточно было лишь сфокусироваться на том, чтобы победить горстку оставшихся соперников».

Очевидно, что каждый член этой команды знал свою роль и исполнил

ее с высокой точностью.

И, напротив, команда Яна Ульриха «постоянно была второй», уступая первенство команде Лэнса Армстронга. Ульрих был великолепным велосипедистом, хотя обычно терял скорость на подъеме в гору. Его команда действовала непредсказуемо, и на одном из горных этапов один из членов его команды по неосмотрительности обошел его.

Семикратный успех команды Лэнса Армстронга на Тур де Франс, возможно, останется непревзойденным. Обозреватель назвал эту команду «одной из сильнейших спортивных команд всех времен, примером того, чего может достичь организация при великолепном планировании и безупречном исполнении»^[4].

Скажут ли то же самое о вас и о вашей команде?

Возможно, но только в том случае, если вы сделаете то же самое, что и знаменитые команды: добьетесь, чтобы каждый член команды был привержен достижению целей и знал, что ему нужно делать, чтобы цель была достигнута, а затем – будете «двигать середину».

Каждый ли знает, что он должен делать?

Горы – непредсказуемая часть гоночного маршрута. Все вокруг изменяется, как погода. Возможно, ландшафт вашей отрасли бизнеса тоже изменился до неузнаваемости. Возможно, ваши ресурсы работают на грани возможностей. Что же вы будете делать?

Вы, возможно, думаете: «У нас есть план. Каждый знает, что нужно делать».

Но вы должны спросить себя: «Так ли это на самом ли деле? Действительно ли каждый понимает поставленные цели и стремится к их достижению? На самом ли деле каждый член команды знает свою роль? Они действительно исполняют намеченное с необходимой точностью?»

Горы имеют одно преимущество: цель здесь формулируется проще.

Ответы на эти вопросы определяют очень многое.

Горы имеют одно преимущество: цель здесь формулируется проще. На равнине, где все толкаются в борьбе за нужную позицию в группе, может потребоваться довольно сложная стратегия, которая позволит вырваться вперед. На подъеме цель проста: не сойти с дистанции и держаться впереди. Но достижение этой цели зависит от каждого из членов команды, которые точно знают, что им делать.

Во время экономического спада у всех вдруг появляется такая же простая цель: сохранить наличность. Даже прибыль отходит на второй план. Являетесь ли вы некоммерческой или коммерческой организацией, наличность вам нужна в любом случае, или ваши двери закроются навсегда.

Итак, исполнительный директор разрабатывает план денежных поступлений и выплат. Такой план обычно предполагает урезание расходов на что-то и повышение эффективности чего-то другого. Но что происходит после этого? Многие ли организации достигают этих целей? Почему это происходит? Потому, что менеджмент не понимает, что необходимо экономить наличность, или по какой-то другой причине? Разве простое объявление цели обеспечивает ее достижение?

Сегодня большинство руководителей бизнеса обеспокоено проблемой исполнения. В отчете Conference Board^[2] отмечается, что первые два места в списке основных озабоченностей руководителей компаний занимают

«исполнение с превосходным качеством» и «последовательное исполнение стратегии»^{5}. Несколько лет назад этих проблем даже не было в списке.

И у руководителей компаний есть причины для беспокойства.

Мы попросили примерно 150 тыс. работников назвать главные цели своих организаций. Лишь около 15 % из числа опрошенных ответили на этот вопрос. Из этих 15 % лишь 40 % знали, что им следует делать для осуществления этих целей, и всего лишь порядка 9 % испытывали высокую приверженность достижению этих целей^{6}.

Давайте мысленно перенесемся в офис компании. Из каждых 100 человек, которых мы там встретим, 15 человек считают, что знают, каковы основные приоритетные задачи их организации, и шесть из этих пятнадцати знают, какова их роль в решении этих задач. Всего лишь шесть из ста – этого явно недостаточно для того, чтобы ваша команда преодолела горную часть маршрута.

Это не похоже на вашу организацию? Подумайте хорошенько.

Если вы руководитель организации, то вам необходимо понимать, что даже ваши ближайшие соратники могут не знать, каковы ваши важнейшие приоритеты. Топ-менеджерам одной крупной компании, оказывающей коммунальные услуги, предложили записать пять наиболее приоритетных целей компании. Всего было указано 23 разных цели, только две из которых были упомянуты более чем в одном списке^{7}.

Исполнительный директор компании просто не имеет оснований предполагать, что все «находятся в одной лодке» и понимают высшие приоритеты компании. (Если вы не исполнительный директор, спросите себя, знаете ли вы, каковы основные приоритетные задачи вашей организации.)

Предположим, что цель – сохранение наличности – была объявлена во всеуслышание. Предположим, что каждый менеджер отдает себе в этом отчет. Следует ли из этого, что каждый знает, что для этого нужно делать? Начал ли каждый сотрудник активно выполнять роль «генератора наличности»? Есть ли у каждого точно очерченная, определенная задача? Поставлены ли перед каждым сотрудником конкретные цели по увеличению доходов, снижению затрат и ускорению получения причитающихся денежных средств? Или исполнение этой важной для всех задачи отдано на откуп только отделу продаж и финансовому департаменту?

Если ваша организация похожа на большинство других, то лишь небольшая часть ее сотрудников активно работает над исполнением стратегии преодоления горного участка. Остальные же не понимают этой

стратегии и не знают, как претворять ее в жизнь – как раз тогда, когда исполнение этой стратегии становится жизненно необходимым.

Во время кризиса критически важно сузить фокус. Что, если бы каждый сотрудник организации мог полностью сфокусироваться на одной или двух задачах, которые должны быть выполнены, чтобы вы преодолели кризис и стали сильнее, чем сейчас?

Если ваша организация похожа на большинство других, то лишь небольшая часть ее сотрудников активно работает над исполнением стратегии преодоления горного участка.

Исследования показывают, что компании, добивающиеся успеха в трудные времена, обладают «простыми целями, к которым они регулярно возвращаются и пересматривают, ясными промежуточными задачами и зрелой системой отслеживания исполнения, включающей замер результатов»^{8}.

Руководя организацией в соответствии с этими принципами, вы значительно повышаете свои шансы на получение предсказуемых результатов даже в условиях радикально изменяющейся окружающей среды.

Великие организации, так же как и великие велогоночные команды, обладают системой исполнения, которая обеспечивает предсказуемость результатов. Профессора Гарвардской бизнес-школы Роберт Каплан и Дэвид Нортон утверждают, что:

«В большинстве организаций присутствуют элементы системы стратегического менеджмента, такие как планирование стратегии, бюджетирование, планирование человеческих ресурсов и отчетность о результатах деятельности. Но они функционируют как отдельные независимые острова, теряя большую часть своей потенциальной ценности из-за отсутствия взаимной интеграции. Компании обычно терпят неудачу в исполнении стратегии или в оперативном управлении из-за недостаточного развития общей системы управления, которая должна интегрировать и согласовывать эти два жизненно важных процесса»^{9}.

Другими словами, у вас может быть хорошая стратегия, но без хорошей системы исполнения она будет обречена на провал.

Из каких же элементов состоит хорошая система исполнения?

Масштабные исследования, которые мы провели, показывают, что компании, характеризующиеся выдающимся исполнением, выполняют четыре шага, отличающие их от менее эффективных компаний:

1. **Фокусируются на важнейших целях.** Выдающиеся исполнители добиваются значительно более высоких уровней ясности и приверженности членов команды в отношении ожидаемых результатов.

2. **Обеспечивают знание каждым сотрудником того, что конкретно он должен делать для достижения этих целей.** Выдающиеся исполнители вовлекают членов команды в процесс принятия решений о том, каким образом эти цели будут достигнуты.

3. **Ведут счет.** Выдающиеся исполнители намечают меры, которые приведут к достижению целей, и отмечают и награждают людей за их осуществление.

4. **Организуют цикл последовательных систематических действий по отслеживанию исполнения и доведению намеченного до конца.** Выдающиеся исполнители проводят регулярные частые совещания, на которых члены команды отчитываются друг перед другом о достигнутых ими результатах.

Давайте по порядку рассмотрим эти шаги.

Шаг 1. Фокусируйтесь на важнейших целях

Декабрьской ночью 1972 г. аэробус авиакомпании Eastern Airlines, вылетевший из Нью-Йорка, в темноте приблизился к Майами. Когда пришло время заходить на посадку, все было в полном порядке. И именно в этот момент капитан заметил, что зеленый индикатор выпуска шасси не горит. Бортинженер спустился вниз и подтвердил, что шасси выпущено, как и должно быть. Остальные члены команды в это время продолжали возиться с лампочкой индикатора, пока наконец не пришли к выводу, что она просто перегорела.

В течение этих нескольких минут никто не обращал внимания, что огромный самолет быстро теряет высоту.

Первым на месте ужасающей катастрофы в районе Эверглейдс^[3] оказался охотник на лягушек. Погибло около 100 человек, а множество чудом выживших раненых пассажиров взывали о помощи из черной трясины.

Что стало причиной катастрофы? Команда отвлеклась на

перегоревшую лампочку и на несколько минут перестала фокусироваться на своей важнейшей цели – безопасной посадке^{10}.

В наше беспокойное время вы не можете позволять себе отвлекаться от главной цели. Организации не достигают своих главных целей из-за того, что: 1) целей слишком много, 2) цели не сформулированы, или 3) люди отвлекаются от целей.

Слишком много целей. Наши сложно устроенные организации разрабатывают планы, содержащие тысячи целей, которые часто имеют малое значение и слишком часто изменяются. В трудные времена вы не можете позволить себе размениваться на множество целей, не имеющих решающего значения. *Критически важные цели* – это такие цели, которых вы должны достичь, поскольку без этого любые другие ваши достижения не будут иметь значения. В самые трудные времена у вашей компании вполне может быть всего лишь одна цель – просто «держать двери открытыми».

Подумайте об этом. Если у вас есть одна цель, то ваши шансы достичь ее с наилучшим результатом очень высоки. Ставя перед собой две самостоятельные цели, вы вдвое снижаете шансы достижения каждой из них. Три цели сокращают ваши шансы еще больше. И так далее.

Орит Гадиеш из Bain&Company говорит: «Ни одна компания не может достичь успеха, направляя свои ресурсы на выполнение слишком большого количества инициатив. Для достижения успеха необходимо сфокусироваться на правильно выбранных критически важных вопросах – в большинстве случаев не больше, чем на трех-пяти»^{11}. Это особенно справедливо, если вы находитесь «на горном участке».

Цели не сформулированы. Слишком многие организации не имеют целей, о которых стоит говорить, – другими словами, о них никто не говорит, потому что никто не знает, в чем они заключаются. Мы разговаривали с тысячами менеджеров и рядовых сотрудников компаний, которые не могут с уверенностью сказать, на чем именно они должны фокусироваться. Цели, если они и существуют, сформулированы туманно, общими словами: «экономить энергию», или «получать более высокий доход по каналам Интернета», или «стать ведущим провайдером таких-то услуг». Неясные, размытые, бледные, нечетко определенные цели создают ситуацию, когда у стрелка нет мишени, в которую он мог бы целиться.

Если ваш успех зависит от достижения критически важной цели, то она стоит того, чтобы быть хорошо сформулированной. Однако хорошая

формулировка невозможна, если не ясны показатели успеха. Лучший показатель отвечает на вопрос: «От какого уровня (X) до какого уровня (Y) – к какому сроку?» Сколько электроэнергии мы потребляем сейчас и сколько нам нужно сэкономить к концу года? Какой доход мы получаем сейчас по каналам Интернета и на сколько мы хотим увеличить этот в текущем квартале? Что значит стать «ведущим провайдером»? Каково сейчас наше положение относительно лидера? Какой разрыв нам нужно преодолеть? И каким временем для этого мы располагаем?

Если ваш успех зависит от достижения критически важной цели, то она стоит того, чтобы быть хорошо сформулированной.

Люди отвлекаются от целей. Очень часто организации проводят масштабные всеобщие совещания, посвященные декларации новых важных целей, а потом наблюдают, как порожденный этим событием энтузиазм затухает под давлением ежедневной рутины. Множество корпоративных инициатив оказалось потоплено после столкновения с высокой приливной волной, называемой «ежедневной работой».

Предположим, что для вас важнейшая цель – оптимизация денежного потока, и вы призываете каждого сотрудника работать над этой целью.

Конечно, вы понимаете, что предлагаете людям делать дополнительную работу помимо той, которую они уже выполняют и которая, скорее всего, занимает все их время. Шансы на то, что вам удастся превратить всех и каждого в «менеджеров корпоративной наличности», очень малы, если только вы не будете регулярно подчеркивать, как важна эта цель, помогать сотрудникам переосмыслить их работу и минимизировать возможные отвлечения от важнейшей цели.

В трудные времена отвлечения наносят больший вред, чем когда бы то ни было.

Однако в трудные времена отвлечения наносят больший вред, чем когда бы то ни было. Прилив превращается в цунами. Людей увольняют, а оставшимся приходится выполнять больше работы. По мере ухудшения экономической ситуации отвлекающие факторы, нагромождаясь, заслоняют все небо. Неуверенность в сохранении работы, беспокойство по поводу пенсионных накоплений, долги и недоверие не дают людям фокусироваться на важнейших целях компании.

В главах 2–4 мы более подробно обсудим эти отвлекающие факторы. А сейчас вы должны ясно понимать, что именно в тот момент, когда вам особенно нужна сфокусированность вашей команды, она в наименьшей степени готова к этому. Такова особенность трудных времен.

Первое требование хорошей системы исполнения: каждый должен знать и разделять ключевые цели. Работа лидера начинается с определения цели и сообщения о ней. Лидер должен объяснить цель людям и убедиться, что каждый ее понимает. Должна быть одна, две или три хорошо сформулированные цели – чем меньше, тем лучше – чтобы обеспечить более четкий фокус на том, что действительно имеет значение.

Работа лидера – устранение или минимизация отвлекающих факторов. Скажите «нет» приоритетам второго плана. Освободите людей от менее важных обязательств. Дайте членам команды свободу действий, позвольте им говорить «нет» и сократить их перегруженный список задач, подлежащих выполнению. Проведите для них «расчистку пути», чтобы помочь достижению ключевых целей.

Шаг 2. Обеспечивайте знание каждым сотрудником того, что конкретно он должен делать для достижения этих целей

Громадное грузовое судно небесно-голубого цвета медленно отплывает от Копенгагена в сторону Бремерхавена. Кажется, что корабль огромен, как само море. *Eugen Maersk*, крупнейшее в мире океанское грузовое судно, имеет в длину 400 метров, его гребной вал на одну треть длиннее футбольного поля. Если положить рядом с судном Эмпайр Стейт Билдинг, то окажется, что здание короче судна на 50 метров. Грузовой отсек *Eugen Maersk* может разместить 11 тыс. 40-футовых контейнеров, которые в грузовых перевозках называют «консервными банками» – «cans».

Управлять этим судном достаточно сложно даже в спокойных водах, а в условиях шторма для этого требуется полная сфокусированность и точность исполнения. Небо темнеет, поднимается ветер, а канал становится все уже. Превосходно подготовленная команда работает слаженно, как один человек. Каждый член команды знает, какова его роль в обеспечении безопасности корабля. Плавание проходит спокойно.

Eugen Maersk привычен к плаванию в беспокойных водах экономики. Годом раньше судно буквально лопалось от груза, от некоторых партий даже приходилось отказываться. А на следующий год рынок обрушился. Сегодня трюмы корабля заполнены лишь наполовину. Как справляться с такими взлетами и падениями изменяющихся экономических условий?

Именно этим в Копенгагене занимаются владельцы судна. Maersk – самый большой грузоперевозчик в мире. Чтобы справляться с экономическими штормами, им приходится до предела снижать издержки, сохраняя при этом наивысшее качество услуг. Они определили свою цель и разработали конкретные показатели для ее измерения.

В компании Maersk все знают о поставленной цели – сокращении издержек. Именно поэтому ради сокращения расходов в судовой столовой *Eugen Maersk* пользуются бумажными, а не тканевыми салфетками. Руководство Maersk стремится к тому, чтобы каждый член команды знал, какова его роль в достижении этой цели^{12}.

Руководители решают, в чем заключается цель, но они не принимают решение о том, как именно ее достигать – здесь на передний план выходит команда. Руководители Maersk доверяют тем, кто делает работу, самостоятельно определять, как именно ее выполнить наиболее результативно и с наименьшими затратами.

Так, Пер Кнудсен, вице-президент Container Industri – дочерней компании Maersk, – знает, какая цель поставлена, а способы ее достижения компания оставила на его усмотрение. Он руководит подразделением, которое производит гигантские контейнеры, перевозимые Eugen Maersk и другими судами, и постоянно ищет пути снижения затрат^{13}.

Пер Кнудсен провел в своей команде исследование с целью определения *коэффициента исполнения* (xQ)^{14}. Полученная информация помогла ему обнаружить возможности, способствующие достижению целей компании, и выявить препятствия, о существовании которых он и не догадывался.

«После первой оценки xQ нам удалось сделать то, чего без проведения этого исследования мы никогда бы не сделали. Например, мы начали работу над проектом, направленным на сокращение рабочего времени, затрачиваемого на производство единицы продукции. Результаты не замедлили сказаться: количество часов на изготовление контейнера уменьшилось с 42 до 34». Новая цель – довести этот показатель до 30 часов^{15}.

Цель сокращения издержек была заявлена компанией, а Пер Кнудсен и его команда решили, как именно это сделать на их участке – в производстве контейнеров.

Лидеры, которые ставят цели перед своими организациями, должны дать командам время и возможность понять, как их осуществить. Каждая новая цель, по определению, требует от людей делать то, чего они не

делали раньше. Нассим Талеб отмечает: «Мы испытываем психологические и интеллектуальные трудности, связанные с процессом проб и ошибок и с принятием того, что серии мелких неудач являются необходимыми»^[16]. Команде Container Industri для улучшения своих процессов и систем пришлось проделать долгий путь проб и ошибок. Но, когда они определили несколько ключевых показателей, на которых следует фокусироваться, им удалось сократить время изготовления единицы продукции почти на 20 %, что значительно повысило прибыльность компании Maersk.

Еще одна компания заявила о том, что ее целью является снижение издержек, после чего проделала интересное упражнение. Здесь, вместо того чтобы сверху диктовать, как экономить деньги, руководство фирмы пригласило всех на шуточную «распродажу в гараже». Люди должны были принести на «распродажу» все, что угодно – любой актив, процесс или систему, – без которых, по их мнению, они могли бы обойтись. Сотрудникам компании предстояло самим решить, что именно они будут сокращать. Руководство знало, что именно сотрудники смогут принять наилучшие решения. В результате компании удалось быстро и бесконфликтно сократить издержки.

Лэнс Армстронг семь раз выиграл в Тур де Франс не в одиночку. Члены его команды – Хинкапи, Лэндис, Азеведо и другие – наиточнейшим образом исполняли свои роли, ведущие к достижению цели. Вклад каждого члена команды очень важен, особенно когда вы в горах.

Шаг 3. Ведите счет

Представьте себе капитана Eugen Maersk, который ведет свое огромное грузовое судно через узкий пролив. Скалы и узкие стены пролива угрожают кораблю по всей его 400-метровой длине. Капитан не отводит глаз от экрана, на котором положение судна фиксируется с точностью до дюйма. Кроме этого экрана на приборной панели расположено множество самых разных индикаторов – скорости, давления топлива, температуры двигателя. Но сейчас капитан полностью сосредоточен на этом экране, он не отвлекается от него ни на миг.

Находясь в «узком проливе», вы не можете позволить себе управлять судном вслепую и не можете отвлекаться на множество других сигналов – световых и звуковых, – которые в настоящий момент имеют меньшее значение. Вы должны иметь возможность точно определить свое местоположение по нескольким важнейшим показателям. Именно поэтому любая хорошая система исполнения предполагает «ведение счета».

Умные руководители знают, что есть два вида показателей, за которыми нужно следить: запаздывающие показатели и опережающие показатели.

Запаздывающие показатели сообщают нам о том, что уже произошло. Объем продаж, уровень расходов, уровень дохода – вот примеры запаздывающих показателей. Они необходимы, но вы на них уже не можете повлиять. Они уже стали историей.

С другой стороны, опережающие показатели характеризуются тем, что они предсказывают будущее и вы можете на них влиять. Они сообщают вам о том, что, вероятно, произойдет. Вы можете управлять ими. Для команды, участвующей в Тур де Франс, в число опережающих показателей входят количество часов в седле, количество и продолжительность серий подъемов в гору с кратковременными передышками («Hill Repeats»), аэродинамические показатели и диета. Команды взвешивают каждое блюдо и считают каждую калорию. Один велосипедист даже сам готовит себе творог, чтобы точно знать свое потребление жиров. Слабый руководитель фокусируется только на запаздывающих показателях. Он еженедельно проверяет объем продаж и вызывает продавцов на ковер за то, что они не выполнили план. Ему не приходит в голову сделать что-нибудь проактивное, помочь команде определить основные опережающие показатели, которые помогут повысить продажи.

Сильный руководитель фокусируется на опережающих показателях. Он помогает команде выбрать три-четыре важнейших действия, которые находятся в сфере ее контроля и которые с наибольшей вероятностью приведут к желаемым результатам.

Сильный руководитель фокусируется на опережающих показателях. Он помогает команде выбрать три-четыре важнейших действия, которые находятся в сфере ее контроля и которые с наибольшей вероятностью приведут к желаемым результатам (Шаг 2, о котором рассказано выше). Затем этот руководитель последовательно отслеживает выполнение этих действий.

Эффективное руководство сходно с научным экспериментом, оно не может обойтись без множества проб и ошибок. Команда может испробовать множество вариантов для оказания влияния на запаздывающие показатели. Например, одна компания, занимающаяся поставками строительных материалов, отслеживала воздействие

предложений, которые по электронной почте рассылали оптовым клиентам. Два письма в неделю не возымели вообще никакого эффекта. Но когда клиенты стали получать по три письма в неделю, продажи подскочили. Теперь на табло этой компании постоянно «ведется счет» количеству предложений, отправленных оптовым клиентам, с целью обеспечить получение каждым из них трех предложений в неделю.

В другой компании – в обувном отделе крупного магазина – заметили, что клиенты, которые меряют четыре пары обуви, с большей вероятностью купят две пары, а не одну. Теперь в этом отделе ведут счет количеству пар обуви, предложенных продавцом каждому клиенту. Ведение счета требует времени, однако опережающие показатели настолько важны для достижения цели, что все продавцы охотно занимаются этим. Кроме того, персонал получает вознаграждение не только за выполнение запаздывающих показателей, но и за опережающие показатели – за выполнение действий, необходимых для достижения результатов.

Для повышения результативности необходимо отслеживать несколько ключевых показателей.

Вот что о ведении счета говорит Орит Гадиеш из Bain:

«Для повышения результативности необходимо отслеживать несколько ключевых показателей. Эти показатели сильно отличаются от стандартных данных управленческого учета, которые в большинстве случаев отражают события прошлого и не имеют практического значения... Вам нужно определить ключевые показатели, необходимые для того, чтобы отслеживать успех выбранных вами действий. Затем компания должна построить весь свой корпоративный язык и систему вознаграждения на основе этих показателей»^[17].

Другими словами, вместо того чтобы уделять свое внимание только запаздывающим показателям, обращенным назад – в прошлое, – фокусируйтесь на обращенные в будущее опережающие показатели.

Знание цели и знание того, что нужно делать для ее достижения, – не одно и то же. Недостаточно просто заявить о цели, чтобы потом только наблюдать за получаемыми результатами: лидеры должны вовлекать команду в определение показателей, которые необходимы для достижения этих результатов, и затем неустанно их отслеживать.

Шаг 4. Организуйте цикл последовательных систематических действий по отслеживанию исполнения и доведению намеченного до конца

25 мая 2001 г. Эрик Вайхенмайер стал первым слепым человеком, ступившим на вершину горы Эверест. Подъем был изнурителен и опасен, но он был счастлив, что добился успеха. Необычным было и то, что почти все члены команды Эрика добрались до вершины.

Их цель была ясна, но беспрецедентна. Команде Эрика пришлось справиться с проблемами, с которыми до сих пор никто из альпинистов не сталкивался. Для того чтобы суметь пройти через коварный ледник Кхумбу у подножия горы, потребовались недели проб и ошибок. В течение этого подготовительного этапа команда каждый вечер собиралась в общей палатке, чтобы поужинать и поговорить.

Эти «палаточные совещания» оказались критически важными для достижения цели. Каждый вечер члены команды обсуждали успехи и неудачи прошедшего дня, извлекали из этого уроки и на следующий день новые знания применяли на практике. Все это повторялось день за днем. В результате им удалось сократить время на прохождение ледника с 13 до 2 часов. Для того чтобы добраться до вершины, такая скорость была жизненно необходима^{18}.

«Палаточные совещания» проходили в свободной форме и были недолгими – в конце концов, было довольно холодно, а люди были уставшими. Эти совещания обеспечивали очень важное преимущество: все фокусировались на поиске решений, вместо того чтобы просто переживать и до бесконечности обсуждать произошедшее за день. Люди отмечали достигнутые успехи, быстро строили планы и расходились.

Вашей команде для достижения ее целей требуется такой же «цикл ответственности». Частая ошибка руководителей состоит в том, что, объявив о великой цели, они затем пребывают в расточительном ожидании, что остальное произойдет само собой. Если вы никогда не будете спрашивать о цели, члены вашей команды не будут заботиться о ее достижении. У них и так много дел. Если вы не будете регулярно и часто обсуждать прогресс, достигнутый при движении к цели, члены команды решат, что вы на самом деле не считаете ее важной, и продолжат делать то, что они делали обычно.

В начале финансового года одна фирма провела общее собрание сотрудников, на котором им раздали искусно выполненные брошюры,

посвященные цели, которую компания ставит на этот год. Руководство проникновенно рассказывало о том, насколько важна эта цель для будущего фирмы. Работников попросили приложить все усилия к ее осуществлению, и они с готовностью согласились: в конце концов, это была хорошая цель – солидная, стратегическая, исполненная здравого смысла.

Проходили недели и месяцы. «Как идут дела?» – спрашивали руководители компании друг друга, но никто не знал ответа на этот вопрос.

В первую неделю после собрания все с энтузиазмом обсуждали эту цель. «Теперь все изменится», – говорили люди друг другу. На второй неделе эти разговоры стали тише. На третьей люди были поглощены своей обычной работой и уже почти не думали об этой цели. К концу месяца эта цель полностью исчезла с экрана их мысленного радара.

Проходили недели и месяцы. «Как идут дела?» – спрашивали руководители компании друг друга, но никто не знал ответа на этот вопрос. К концу финансового года почти ничего не было сделано. Руководители были возмущены: как весь персонал компании мог быть настолько безответственным? Разве они не согласились работать над ее достижением?

В чем же была проблема? В отсутствии регулярных, частых «палаточных совещаний». Руководители если и спрашивали о продвижении к цели, то только раз в квартал на совещаниях по итогам деятельности. Ожидая, что все автоматически будут делать все, что требуется для достижения цели, они не организовали «цикла ответственности», который помог бы всем сфокусироваться на цели. Однако люди не автоматы. Поскольку руководство не предпринимало никаких усилий в отношении поставленной цели, все решили, что она не так уж и важна.

Великие команды проводят короткие совещания регулярно и часто – по крайней мере, раз в неделю, а иногда – каждый день, – чтобы обсудить продвижение к целям. Эти встречи проходят очень просто. Члены команды начинают с изучения информации, представленной на табло, чтобы определить, где они находятся относительно целей. Затем они рассказывают о выполнении обязательств, принятых ими в прошлый раз. После этого они обсуждают сделанные выводы и извлеченные уроки. И наконец, они планируют свои следующие шаги и принимают на себя новые обязательства. Эти встречи отличаются от традиционных рабочих совещаний: «палаточные совещания» фокусируются только на ключевых

показателях успеха. Члены команды, зная, что их снова и снова будут спрашивать о достигнутом прогрессе, чувствуют, что их руководство серьезно относится к поставленным целям, и в ответ хотят внести свой вклад в общее дело.

И вновь процитируем Орита Гадиеша из компании Bain:

«Образ мышления, ориентированный на результаты, предполагает создание повторяемой формулы. Повторяемость – ключ к устойчивости результатов... Этот образ мышления вознаграждает проактивный поиск решений, а не просто реагирование на происходящие события... Этот образ мышления является противоположностью пассивности, нежеланию идти на риск, культуре, выражающейся в словах «так уж получилось».

Например, в одном из подразделений компании Nestle «рабочие собираются после окончания своей смены. В специальном помещении, где на стенах наглядно представлены все результаты их работы, они пятнадцать-двадцать минут обсуждают проделанную работу и решают, что следует сделать для улучшения результатов»^{19}.

Итак, для обеспечения превосходного исполнения лидер должен делать следующее:

1. Фокусироваться на важнейших целях.
2. Обеспечивать знание каждым сотрудником того, что конкретно он должен делать для достижения этих целей.
3. Вести счет.
4. Организовать цикл последовательных систематических действий по отслеживанию исполнения и доведению намеченного до конца.

Вы «сдвигаете середину»?

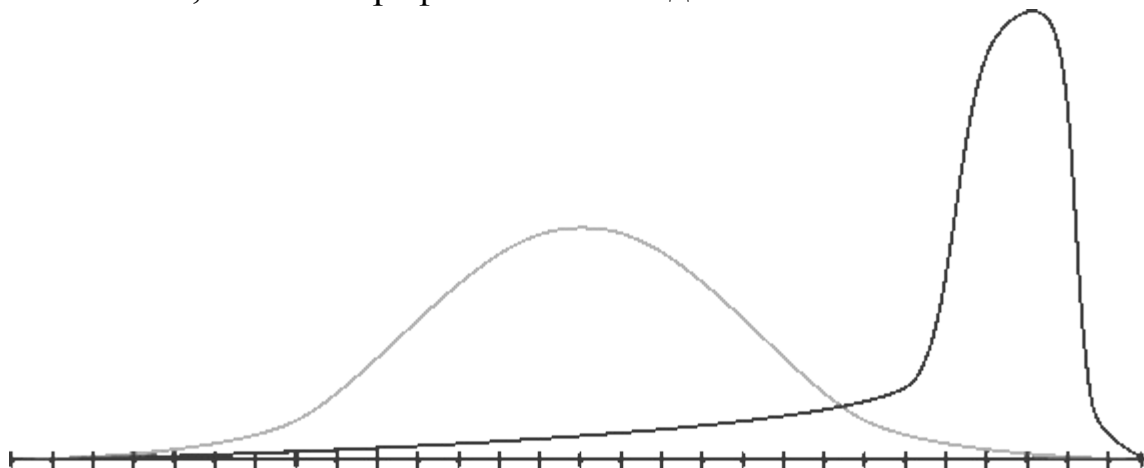
Теперь у вас есть стратегия и цели, команда знает, что делать и каков счет, и вы постоянно отслеживаете результаты. Вы сделали все возможное, чтобы гарантировать получение предсказуемых результатов.

Но, обратив внимание на эффективность различных частей организации, вы неизбежно увидите, что она неравномерна.

Это – правда жизни. Одни команды и люди работают хорошо, другие – из рук вон плохо, и есть еще весьма многочисленная середина. Эффективность любой группы людей, где бы это ни происходило, всегда выглядит вот так:



Видите? Большая выпуклость в середине графика отражает количество людей, которые могли бы вносить гораздо больший вклад, если бы только знали как. Теперь представьте себе, какой колоссальный эффект можно было бы получить, если бы эти 60 % сотрудников из «середины» стали работать как лучшие 20 %! Насколько бы повысилась ваша эффективность, если бы график стал выглядеть так?



Ваша величайшая возможность, как лидера, заключается в том, чтобы «сдвигать середину» на кривой эффективности как можно дальше вправо

таким образом, чтобы выпуклость стала как можно более крутой. Кривая не должна оставаться пологой в левой части графика – иначе ваша команда растянется длинной вереницей на горных тропах и потеряет свое преимущество.

А какова форма вашей кривой эффективности? Она «пологая и слева» или «крутая и справа»?

Во время гонки Тур де Франс велосипедисты обычно образуют группу, именуемую пелетоном, которая ведет себя подобно стае птиц в воздухе. Вырвавшиеся вперед спортсмены уменьшают сопротивление воздуха для тех, кто едет сзади, облегчая их работу.

Иногда велосипедист получает преимущество, отстав и переместившись туда, где сопротивление воздуха ниже. Но команда – победитель не хочет оставаться позади. В Тур де Франс значение имеют минуты и секунды, поэтому команды стремятся занимать как можно больше лидирующих позиций в пелетоне. В горах перемещение члена команды на 2–3 метра вперед от середины пелетона может создать кумулятивный эффект, имеющий большое значение для победы в гонке.

Один из членов команды Лэнса Армстронга – Джордж Хинкапи – был известен своими уникальными спринтерскими возможностями. На короткой дистанции он мог обогнать любого, а ведь порой это очень ценное умение. Но в горах Хинкапи был слабее. А команде от него нужны были более высокие результаты в любых условиях. Благодаря усилиям тренера он научился более рационально использовать свои ресурсы и добиваться лучших результатов на горных участках. В конце концов, Хинкапи стал лидировать на изнурительных средних подъемах, на несколько дюймов опережая Армстронга, чтобы расчищать лидеру дорогу для его финишного рывка^[20].

Вам следует задать себе вопрос: «Как мне добиться, чтобы больше людей делали то, что мы уже знаем, как делать?»

Команде Армстронга не было необходимости придумывать новую стратегию для горного этапа гонки. Нужно было лишь добиться, чтобы все члены команды делали то, что, как они уже знали, должно быть сделано.

Это, скорее всего, верно и для вашей команды, когда вы штурмуете горы. Возможно, вы спрашиваете себя: «Какая новаторская стратегия мне теперь нужна?». И это хороший вопрос.

Но вам следовало бы задать себе другой вопрос: «Как мне добиться,

чтобы больше людей делали то, что мы уже знаем, как делать?»

В каждой организации есть сотрудники – и рядовые работники и менеджеры, – которые уже превосходно работают. В результате нашего исследования мы обнаружили, что величайшая возможность совершенствования деятельности заключается в том, чтобы сдвинуть эффективность 60 % сотрудников («середины») ближе к эффективности лучших 20 %. Посчитайте, какой эффект вы получите от того, что «сдвинете середину» всего лишь на треть пути в направлении к лучшим 20 %.

Широкомасштабные исследования эффективности бизнеса, проведенные Watson-Wyatt, показывают, что «ключ к значительному росту производительности – повышение вовлеченности обширной средней группы работников, которая составляет около 60 % от всего персонала»^[21].

Произведите небольшой расчет. Насколько выросли бы результаты работы компании, если бы 60 % исполнителей, которые составляют «середины», стали бы работать так же, как те 20 %, которые работают лучше всего? Или даже приблизились бы к ним всего наполовину?

Для того чтобы «сдвинуть середину» – сделать кривую результатов работы круче и переместить ее правее – вам нужно будет предпринять два последовательных шага.

1. **Определить «островки мастерства».** Где в вашей организации люди уже выполняют свою работу на исключительном уровне? Чему «крутые и правые» могут научить остальных сотрудников организации?

2. **Спросить команду, как повысить эффективность.** Никто лучше членов команды не знает, какую работу можно делать лучше, быстрее и с меньшими издержками.

Давайте рассмотрим эти шаги по порядку.

1. Определите «островки мастерства»

В большинстве случаев самые большие возможности повышения эффективности заключаются в том, чтобы побудить как можно больше сотрудников работать так, как уже работают лучшие 20 %. «Острова мастерства» есть в любой организации – это люди, которые работают значительно лучше среднего уровня. Иногда это зависит от окружающей среды: показатели «Магазина А» в богатом районе будут выше, чем показатели «Магазина Б» в бедном районе. Но, когда вы учтете такие неконтролируемые сотрудниками факторы, вы обнаружите, что некоторые подразделения выделяются на фоне остальных. И вполне вероятно, что

неудачно расположенный «Магазин Б» лучше реализует свой потенциал, чем «Магазин А» в своем богатом районе. В этом случае нам всем есть чему поучиться у менеджеров «Магазина Б».

Посмотрите на свою организацию. Вы прекрасно знаете, что у вас есть один-два продавца, которые всегда на высоте; одна проектная команда, которая всегда прекрасно выполняет работу за рекордное время; одна школа в районе, которая год за годом обходит все остальные.

Давайте остановимся на школах. Отдача от «сдвигания середины» в образовании невероятно высока. McKinsey & Company подсчитала, что, если бы образовательные нормы в США исторически соответствовали показателям таких стран, как Финляндия и Южная Корея, ВВП Соединенных Штатов в 2008 г. был бы на 1,3–2,3 трлн долл. выше^{22}.

Томас Фридман из *New York Times* отмечает:

«Сегодня в Америке реализуется множество впечатляющих инноваций в системе образования: от новых способов компенсации учителям до привилегированных школ и школьных округов, разбросанных по всей стране, демонстрирующих явные улучшения благодаря лучшим методикам, лучшим директорам и более высоким стандартам. Но проблема в том, что школы эти слишком разбросаны».

Задача в том, чтобы превратить эти «островки мастерства» в новые национальные нормы.

Это и ваша задача: как превратить «островки мастерства» в норму вашей организации? Вот несколько предложений.

- Найдите эти «островки». Посещайте их, изучайте их, говорите с людьми. Определите, что они делают иначе, по-другому. Расскажите другим о том, что вы обнаружили.

- Поднимите планку. Поставьте цели, связанные с повышением эффективности до уровня, близкого или соответствующего лучшим 20 %. Добейтесь того, чтобы эти цели были абсолютно ясными, и используйте для их достижения систему исполнения, описанную выше.

- Поставьте вознаграждение в зависимость от достижения этих целей. Слишком многие аттестации заканчиваются абстрактной оценкой «превосходно» или «соответствует ожиданиям», хотя все знают, что эта оценка не имеет никакого смысла.

- Назначьте лучших работников наставниками для их коллег.

Вот к какому выводу приходят в McKinsey: «Когда существует большой

разброс в эффективности выполнения одинаковых видов работ, можно значительно улучшить результаты деятельности, используя бенчмаркинг и внедряя то, что лучше работает»^{23}.

Интересно, что в большинстве организаций уже есть люди и подразделения, которые великолепно работают. Ваша задача как лидера – «сдвинуть» тех, кто способен и хочет измениться, к этим великолепным работникам. Таким образом вы будете строить организацию вокруг того, что работает, вместо того чтобы переживать о том, что не работает.

2. Спросите команду, как повысить эффективность

Полезнее всего спрашивать, как повысить эффективность работы, у самих работников. Жизненная основа вашей организации – в тех, кто находится «в середине». Именно они выполняют большую часть работы, они общаются с большинством клиентов, они лучше «знают местность».

Билл Амелио, бывший исполнительный директор компании Lenovo, отмечает: «Мы должны обеспечить децентрализацию наших знаний, нашей системы принятия решений и нашей экспертизы таким образом, чтобы люди, которые находятся максимально близко к решаемым проблемам и задачам, были способны самостоятельно доводить дело до конца»^{24}.

Большинство членов вашей команды хотят вносить вклад, который будет ценен, что придает смысл их работе.

Если вы хотите повысить эффективность команды, разве трудно вам будет попросить членов команды рассказать об их успехах? Вы будете удивлены тем, с какой готовностью люди будут отвечать на ваш вопрос и делиться своими идеями. Просите их рассказывать истории их успехов, вместо того чтобы чрезмерно фокусироваться на неудачах. Культура, построенная вокруг историй успеха, способна породить выдающуюся эффективность^{25}.

Все больше и больше вовлекая команду в процесс улучшений, вы не только «сдвинете середину» в направлении к более высокой эффективности, но и поможете сотрудникам расстаться с «установкой середняка». В действительности очень мало кто хочет быть посредственностью. Могут быть и исключения, – и, возможно, вам придется расстаться с некоторыми людьми – но большинство членов вашей команды хотят вносить вклад, который будет ценен, что придает смысл их работе.

Быть посредственным – значит не использовать свой потенциал. Наши уникальные «аппаратные» возможности, которыми изначально одарила нас природа – тело, разум, сердце и дух – редко бывают востребованы более широко, чем для выполнения должностных обязанностей – «программы», предлагаемой нам организацией. А наши огромные неиспользуемые способности часто атрофируются и увядают^{26}.

Ваша задача как лидера – подключиться к тому лучшему, что может предложить ваша команда. Великие команды ничего не оставляют на потом. Величайшим наследием лидера является рациональная, сильная команда, сплоченная вокруг *Критически важной цели*, – команда, которая выиграла самую трудную гонку, команда, которая никогда не пасует перед горами.

План исполнения стратегии

Эти вопросы помогут вам определить, что нужно сделать для обеспечения отличного исполнения вашей стратегии. Подумайте над каждым вопросом. Задайте их своему боссу, своей команде, своим коллегам.

1. Фокусируйтесь на важнейших целях.

- Каковы важнейшие цели нашей организации (их должно быть одна, две или три) – цели, которые абсолютно необходимо достичь, т. к. иначе любые другие наши достижения не будут иметь особого смысла?

- Какие (одну, две или три) цели должна достичь моя команда, чтобы поддержать важнейшие цели организации?

- Для каждой цели: какие запаздывающие показатели будут свидетельствовать об успехе? (Помните, что описать их нужно по формуле: «От X к Y – к какому сроку».)

2. Обеспечивайте знание каждым сотрудником того, что конкретно он должен делать для достижения этих целей.

- Для каждой цели: какие одно, два или три действия мы как команда должны выполнять, чтобы обеспечить их достижение?

- Как мы будем отслеживать опережающие показатели – то есть показатели того, что эти наши действия ведут к успеху?

3. Ведите счет.

- Как мы будем отображать запаздывающие и опережающие показатели?

- Где, когда и как мы организуем работу информационного табло?

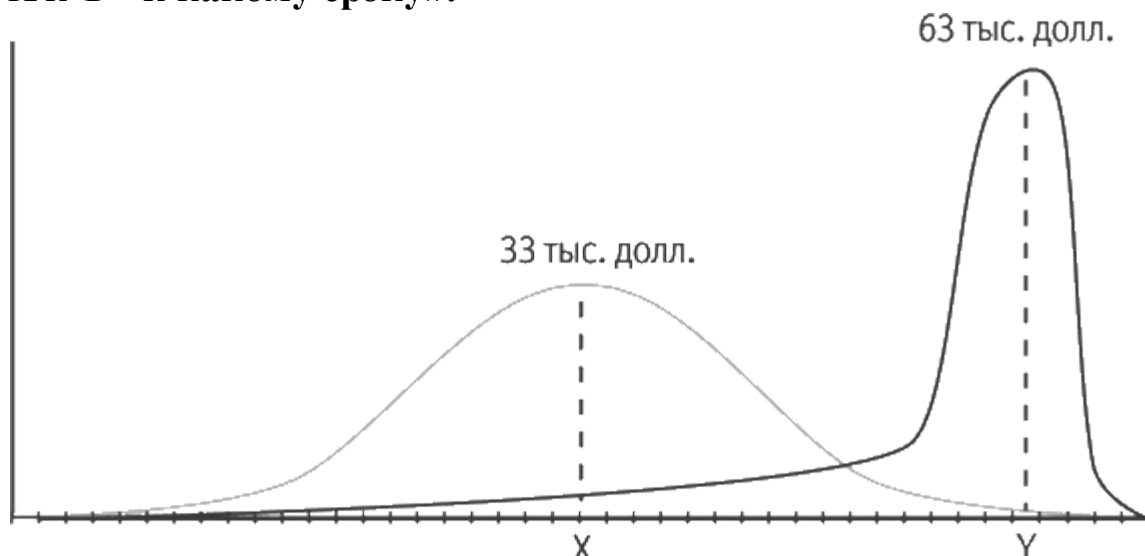
4. Организуйте цикл последовательных систематических действий по отслеживанию исполнения и доведению намеченного до конца.

- Когда и где мы будем проводить регулярные совещания команды для обсуждения прогресса в движении к цели?

План «Сдвига середины»

Эта процедура поможет вам повысить эффективность сотрудников вашей команды или организации со средней производительностью.

1. Поставьте цель: «сдвинуть середину» таким образом, чтобы кривая эффективности стала «крутой и справа», используя формулу «От X к Y – к какому сроку».



Пример. В этой организации основной показатель эффективности – доход на подразделение в тыс. долл. В настоящее время средний доход на подразделение равен 33 тыс. долл. (X). Желаемый доход на подразделение – 63 тыс. долл. (Y) – это средний показатель лучших 20 процентов.

а. Отрадите на графике ключевые показатели эффективности для каждого подразделения вашей организации. Так вы получите общую кривую распределения результативности. Верхняя точка кривой – X, ваш текущий средний показатель. (Ключевыми показателями эффективности могут быть доход – для группы продаж, скорость инкассо – для финансовой группы, рейтинги качества – для группы обслуживания клиентов, и т. д.)

б. Отметьте точку справа – в месте, соответствующем тому, какой вы хотите видеть вашу эффективность к определенной дате. Верхняя точка этой кривой Y – это эффективность, которую уже демонстрируют ваши лучшие работники.

в. Для достижения поставленной цели используйте описанный выше План исполнения стратегии.

г. Еженедельно отмечайте свой прогресс на графике. Вы поймете, что середина сдвигается, когда увидите, что точка X начала приближаться к Y.

2. Определите в вашей организации «островки мастерства».

- Кто из ваших сотрудников демонстрирует лучшие показатели эффективности?

- Какие действия вы предпримете, чтобы помочь сотрудникам «середины» сдвинуться в сторону средних показателей лучших сотрудников?

3. Спросите команду, как повысить эффективность.

- Как, когда и где вы будете получать предложения членов команды о том, как повысить ключевые показатели эффективности?

Учите, чтобы научиться

Лучший способ научиться чему-то – научить этому других. Все знают, что, готовясь к уроку, учитель узнает гораздо больше своего ученика. Если вы действительно хотите усвоить то, о чем узнали в этой главе, в ближайшее время обратитесь к своему коллеге, другу или члену семьи и научите его тому, что вы сейчас узнали. Задайте ему вопросы (приведенные ниже или ваши собственные), которые заставят его задуматься:

- Что обычно определяет разницу между командой, победившей в какой-либо конкурентной ситуации, и командой, пришедшей второй?
- Почему некоторые команды и организации из года в год демонстрируют предсказуемо высокую эффективность, вне зависимости от разнообразных условий?
- Все организации упорно трудятся над созданием стратегий. Почему же так много хороших стратегий ожидает провал?
 - Что важнее – хорошая стратегия или хорошее исполнение? Почему?
 - Что лучше – иметь много целей, несколько целей или обходиться совсем без них? Почему?
 - Одно дело иметь цель, и совсем другое – знать, как ее достичь. Как вы определяете, что необходимо делать для достижения цели?
 - В чем различие между запаздывающими и опережающими показателями? За какими показателями вы следите более внимательно, если хотите достичь поставленных целей? Почему?
 - Что лучше – позволить команде работать над достижением цели без активного участия руководителя или часто и регулярно контролировать достигнутый прогресс?
 - Что сильнее повлияет на ваш успех – новая великая стратегия или лучшее выполнение тех действий, о которых вы уже знаете, как их нужно выполнять? Почему?
 - Почему существует такой большой разброс эффективности внутри организаций? Что бы вы сделали для уменьшения этого разброса и получения лучших результатов?
 - Будь вы лидером, что бы вы сделали для того, чтобы помочь людям уйти от установки «делать только то, что скажут» к установке «вносить настоящий вклад»?

Двигайтесь со скоростью доверия

Широко распространенное недоверие в обществе... облагает все формы экономической деятельности чем-то вроде налога – налога, который общество с высоким уровнем доверия платить не должно.

Фрэнсис Фукуяма, экономист

«В горах» без доверия не обойтись.

Больница Great Ormond Street Hospital в Лондоне за 150 лет заслужила репутацию лечебного учреждения, занимающего передовые позиции во всех областях детского здравоохранения, особенно в хирургии критических состояний.

Однако несколько лет назад в ней после операций на сердце один за другим умерли семь младенцев. Хирургические бригады, проводившие эти операции, были подавлены. Очевидно, что где-то что-то было неправильно. Этот кризис привел не только к потере доверия к врачам со стороны местного сообщества, но и к тому, что врачи сами потеряли веру в себя.

Расследуя причины этих случаев, хирурги тщательно проанализировали свои действия. Вскоре они пришли к выводу, что самым опасным периодом была не сама операция и не нахождение в палате интенсивной терапии, а перемещение пациентов между ними. Как писал д-р Мартин Эллиотт, «вы должны отключить ребенка от множества приборов, положить его на каталку, повезти по коридору, присоединить к другим приборам и передать массу информации о ребенке от одной (усталой) команды другой (свежей) команде».

Однажды, после одного из таких мрачных дней, хирурги буквально свалились от усталости в комнате отдыха. По телевизору показывали соревнования Формулы-1, когда врачи обратили внимание на нечто совершенно замечательное. Они были словно очарованы, но не самой гонкой, а тем, что происходило на пит-стопе. Как только Ferrari чемпиона, Михаэля Шумахера, въехал в эту зону, команда, обслуживающая гонщика, заработала так, будто она была одним человеком.

Врачи даже придвинулись к экрану: настолько они были потрясены скоростью, эффективностью и абсолютной точностью работы обслуживающей команды.

Д-р Алан Голдман вспоминает: «Несколько человек очень организованно поменяли колеса, наполнили бак, обменялись информацией, и через 6,8 секунды гонщик вновь вступил в борьбу». Врачи даже придвинулись к экрану: настолько они были потрясены скоростью, эффективностью и абсолютной точностью работы обслуживающей команды. «И нам показалось, – говорит д-р Голдман, – что это удивительно похоже на то, что приходится делать нам»^{27}.

На гонках Формулы-1 победу от поражения отделяют десятые, даже сотые доли секунды. И хотя слава обычно достается гонщикам-победителям, именно работа всей команды позволяет получить это, казалось бы, бесконечно малое преимущество.

Водитель вынужден периодически останавливаться для заправки и смены резины, и тогда команда, состоящая приблизительно из двадцати человек, приподнимает автомобиль, заменяет все четыре колеса, наполняет бак горючим и осуществляет моментальный мелкий ремонт. Очевидно, что они должны делать все это как можно скорее – поскольку каждые 10 секунд, которые болид находится на пит-стопе, его конкуренты проезжают около полукилометра. Команда Ferrari – одна из лучших в мире, и именно их скорость и точность действий привлекла внимание врачей из Лондона.

«Я связался с членами этой команды, – рассказывает д-р Голдман, – и мы поехали в Италию и показали им видео нашего процесса».

Люди из Ferrari были потрясены тем, насколько он хаотичен – никто не отвечал за весь процесс, было много разговоров, люди мешали друг другу, отсутствовала четкая система действий.

Один механик вспоминает: «Когда мы впервые увидели видеозапись работы операционной бригады, помню, что я подумал: ух ты, они совершенно дезорганизованы. Мы видели, где стоят люди, что делают, когда просто ждут... поэтому у нас не вызвало удивления то, что любая неожиданность приводит их в замешательство».

«Врачи, такие люди, как я, – говорит д-р Эллиотт, – обучены помогать. Поэтому, когда пациент из операционной поступает в палату интенсивной терапии, каждый старается помочь, как может. Мы мечемся вокруг кровати, что-то говоря и мешая друг другу».

Сегодня команда кардиохирургов Great Ormond Street Hospital пользуется самым высоким уровнем доверия в мире. В критической ситуации вы можете без колебаний доверить им жизнь своего ребенка.

Действия команды Формулы-1 – полная противоположность этому. Здесь каждый знает свою работу. Они выполняют свои задачи молча и освобождают дорогу другим.

Они доверяют друг другу».

Команда хирургов училась быстро и вскоре разработала систему, в которой было точно определено, кто что делает и в какой последовательности. Каждое действие стало сфокусированным, целенаправленным и продуктивным, каждый стал вносить свой полезный вклад в общее дело. «Теперь мы точно знаем, что и как будет происходить, а раньше все делалось очень хаотично», – отмечает операционная сестра.

Количество ошибок уменьшилось в два раза. Пациенты выздоравливали. «Видеть, как они поправляются, видеть, насколько сильно улучшились наши результаты, – это настоящее волшебство», – говорит д-р Эллиотт с удовлетворением^{28}.

Кризис доверия

Сегодня команда кардиохирургов Great Ormond Street Hospital пользуется самым высоким уровнем доверия в мире. В критической ситуации вы можете без колебаний доверить им жизнь своего ребенка.

Но так было не всегда. Их результаты были нестабильны. Раньше вам нужно было бы хорошенько подумать о том, доверять ли им своего ребенка.

Вы бы сомневались. Возможно, вы бы обратились в другое место.

И дело было не в том, что нельзя было доверять самим членам этой команды. С этической точки зрения они были и остаются людьми в высшей степени достойными. Но их системы и процессы нуждались в повышении надежности. Для доверия требуется значительно больше, чем просто этика.

Доверие всегда оказывает влияние на два измеримых результата: скорость и затраты. С уменьшением доверия падает скорость, а затраты растут. Недоверие замедляет все процессы. Тормозятся продажи, клиенты охладевают к вам, члены команды ощущают уныние или полностью выпадают из процесса. Недоверие является очень затратным. Люди, которые вам не доверяют, будут всячески избегать вести с вами дела, поступление доходов замедлится, а в экстремальном случае ваш бизнес закроется.

Недоверие выросло до глобальных масштабов. Кризис доверия поглотил экономику. На Всемирном экономическом форуме отметили, что кризис доверия стал проблемой номер один, с которой организации сталкиваются в текущем десятилетии. В отчете Conference Board за 2009 г. отмечено, что доверие в бизнесе вышло на одно из первых мест среди проблем, которые заботят высших руководителей компаний. Раньше этой проблемы даже не было в списке^{29}.

Именно благодаря взаимному доверию команда техобслуживания Формулы-1 способна всего за несколько секунд сделать то, на что у большинства людей уйдут часы.

Мы видели падения крупнейших корпораций, вызванные проблемой доверия. Мы наблюдали беспрецедентную потерю доверия на финансовых рынках. Мы стали свидетелями того, как глобальная экономика замедлила свое развитие настолько, что поток кредитов был полностью заморожен.

Но цель этой книги состоит не в том, чтобы с тревогой указать вам на то, что вы и так видели. Наша цель помочь вам получать предсказуемые

результаты в непредсказуемые времена. Именно от таких организаций, которые получают предсказуемые результаты, заинтересованные стороны могут с уверенностью ожидать поведения, достойного доверия.

Недоверие замедляет процессы и повышает затраты, но верно и противоположное. Доверие увеличивает скорость и снижает затраты. Всего за несколько минут вы можете рукопожатием заключить сделку с человеком, которому по-настоящему доверяете. Именно благодаря взаимному доверию команда тех обслуживания Формулы-1 способна всего за несколько секунд сделать то, на что у большинства людей уйдут часы.

Налоги низкого доверия и дивиденды высокого доверия

Когда речь идет об **интенсивной работе**, можно найти огромное количество параллелей между тем, что происходит на пит-стопе Формулы-1, и действиями вашей команды. В условиях нехватки времени вы и члены вашей команды, выполняющие разные виды работ, должны быстро принимать сложные решения. И вы должны быть абсолютно надежны – в противном случае люди перестанут вам доверять.

Авторитет в области доверия Стивен М.Р. Кови так пишет в своей книге «Скорость доверия»^[4]:

«Значительный практический эффект экономики доверия проявляется в том, что во многих отношениях и взаимодействиях мы платим скрытый налог низкого доверия... Недоверие удваивает затраты на ведение бизнеса.

Кроме того, я утверждаю, что, подобно налогам низкого доверия, которые реальны, измеримы и чрезвычайно высоки, существуют дивиденды высокого доверия, которые так же реальны, количественно измеримы и невероятно высоки... Когда доверие высоко, получаемые вами дивиденды подобны мультипликатору эффективности, развивающему и улучшающему все измерения вашей организации»^[30].

Подумайте о значительных экономических дивидендах, которые получает команда или организация, отличающиеся высокой степенью доверия. Они больше продают, поскольку их продукты и услуги ценят за неизменное качество. У них отличное движение денежных средств, так как довольные клиенты с большей готовностью и быстрее оплачивают счета. Их затраты ниже, поскольку поставщики предпочитают вести бизнес именно с ними. Потребители лояльны, так как они знают, что будут довольны тем, что получают.

Недоверие удваивает затраты на ведение бизнеса.

А теперь подумайте о скрытых налогах, которые платят команды и организации с низким уровнем доверия. Продажи их продуктов или услуг нестабильного качества идут медленно. Их денежные потоки тормозятся

из-за жалоб клиентов, отсрочек и откровенных отказов платить. Затраты растут, поскольку поставщики относятся к ним с недоверием. Их потребители уходят.

Факты говорят о том, что когда экономика замедляет свое развитие, успешные компании развиваются быстрее.

Факты говорят о том, что, когда экономика замедляет свое развитие, успешные компании развиваются быстрее. Компании-победители противостоят кризису, активно и намеренно строя доверие, демонстрируя даже большую прозрачность, чем когда-либо раньше. Кроме того, они действуют быстро. Они умеют преодолевать препятствия, останавливающие организации с более низким уровнем доверия. Во время падения рынка 2008 г. акции таких компаний повысились в цене на 24 %!

[\[31\]](#)

А вы платите налоги или получаете дивиденды?

Возможно, вы думаете: «Почему мы говорим об этом? Конечно, моя команда достойна доверия. У меня прекрасные сотрудники, и они знают, как делать свою работу».

Но вам следует спросить себя: «Действительно ли моя команда достойна доверия? На самом ли деле люди верят, что мы выполняем работу с превосходным качеством? Каждый ли член нашей команды знает, какая работа подлежит выполнению? Все ли системы согласованы и точно настроены на выполнение этой работы?»

Мы платим налоги низкого доверия или получаем дивиденды высокого доверия?»

В таблице ниже приведены примеры налогов низкого доверия и дивидендов высокого доверия.

	Налоги	Дивиденды
Удержание клиентов	Клиенты уходят, если появляется возможность выбора	Повторные контракты составляют большую часть вашего дохода
Наем работников	Текучесть кадров необычайно высока	Люди стремятся работать у вас и оставаться с вами как можно дольше
Скорость работы с рынком	Вы сталкиваетесь с длительными задержками при оказании клиентам услуг и доведении до них своих продуктов	Услуги предоставляются быстро. Разработка новых продуктов идет гладко, своевременно и с постоянным улучшением

	Налоги	Дивиденды
Совещания	Много отстаивания позиций и политики. Люди испытывают потребность защищать себя	Совещания проходят в атмосфере открытости и прозрачности. Люди свободно высказывают свое мнение
Цикл продаж	Медленный, затягивается из-за неуверенности, долгих переговоров, тщательного описания юридических нюансов	Хорошо налажен и прост: покупатели открыты и уверены в вас

Компании, которым больше всего доверяют, обладают конкурентным преимуществом на рынке. Они получают большие дивиденды высокого доверия. А является ли доверие вашим конкурентным преимуществом?

Сказка о двух командах

Представьте себе две команды – с высоким уровнем доверия и с низким уровнем доверия. Обе они собираются совершить важную покупку.

Проследим за тем, как будет развиваться ситуация для обеих команд.

В команде с высоким уровнем доверия совещание, на котором принимается решение о покупке, проходит быстро и по существу, поскольку все говорят друг с другом открыто, не увиливают и не встают в позу. Люди настолько свободно делятся своими мнениями, что даже сложно сказать, кто тут начальник.

Из-за того, что этой команде доверяют, заказ на поставку быстро продвигается по организации. А в организациях, где уровень доверия высок, достаточно лишь пары подписей, и за час вопрос решен.

Какой бы ни была ваша организация сейчас, вы можете помочь создать в ней «менталитет пит-стоп-команды».

В команде с низким уровнем доверия совещание, напротив, продолжается очень долго, поскольку прямого разговора не получается. Люди уходят с совещания без ясного понимания, в чем состоит план. Часть сотрудников собирается в кулуарах, чтобы обсудить прошедшую встречу и понять, какое же решение на самом деле было принято. Все это выливается в обширную переписку по электронной почте, столкновение индивидуальных интересов и сценариев, политические игры и злословие.

И каков же результат? Неделя вместо одного часа уходит на оформление заказа на поставку. Затем, поскольку команде не доверяют в самой организации, по мере продвижения этого заказа с уровня на уровень строятся разные догадки и домыслы. В этой организации с низким уровнем доверия на то, чтобы заказ был отправлен по назначению, в прямом смысле уходят недели и требуется пять подписей.

Какой бы ни была ваша организация сейчас, вы можете помочь создать в ней «менталитет пит-стоп-команды» – менталитет поведения, характеризующегося высоким уровнем доверия; превратить ее в команду, на которую безусловно можно рассчитывать, к которой каждый захочет принадлежать – в команду, действующую со «скоростью доверия».

Доверие – это не что-то абстрактное и нематериальное, это очень конкретный и материальный фактор, связанный со скоростью и затратами. Доверие можно измерять и развивать в нужном направлении.

Доверие можно быстро построить и получать соответствующие

дивиденды. Для этого нужно провести продуманную кампанию по созданию доверия.

Воссоздание доверия

Команда Формулы-1, вдохновившая врачей Great Ormond Street Hospital, работала с невероятной скоростью и точностью. Но так было не всегда.

В середине 1990-х команда Ferrari была среди отстающих. Она не побеждала в гонках Формулы-1 почти двадцать лет. Их часто критиковали в прессе как команду, «печально известную своим вероломством», в которой никто никому не доверял. В то же самое время эта команда была известна своим «необоснованным оптимизмом»; нося благородное имя Ferrari, она считала себя лучшей в мире, несмотря на весьма посредственные успехи и вопреки очевидным фактам: «Об эффективности пит-стоп-команды Ferrari можно было говорить только лишь в шутку».

Однако в 1996 г. все изменилось. Новый исполнительный директор Ferrari Лука ди Монтеземоло решил возродить некогда великие гоночные традиции компании. В команду пригласили самых известных в гоночном мире специалистов, которым предстояло совершить чудо, и им это удалось.

Что «превратило эту, когда-то из последних сил борющуюся за выживание, команду в самую успешную в истории Формулы-1»? ^{32}

В первую очередь руководство команды, трезво оценив реальность, постаралось избавиться от внутреннего соперничества и прекратить распри, указав людям на текущую ситуацию: низкие результаты, устаревшую технологию и ставшую привычной самоуспокоенность. Вскоре они достигли успеха в создании «сплоченной структуры, свободной от ненужных споров, которых раньше было больше чем достаточно» ^{33}. Затем великолепный гонщик Михаэль Шумахер принес команде шесть мировых побед подряд, что по сей день является беспрецедентным достижением.

Для построения доверия требуются две составляющие: сильный характер и высокая компетентность.

После каждой гонки команда собиралась для того, чтобы зарегистрировать и устранить на будущее малейшие сбои, стремясь на доли секунды сократить время пребывания болида на пит-стопе.

Исполнительный директор Ferrari знал, что предсказуемо высоких результатов он может достичь только с предсказуемо компетентными специалистами. В условиях кризиса вам необходимо окружить себя своими

лучшими работниками. А им нужно ваше доверие. Монтеземоло передал спортивное подразделение Ferrari в руки самым лучшим специалистам, которых он смог найти, и доверил им возвращение Ferrari на вершину мира автогонок.

Ferrari также были нужны люди с характером, позволяющим им смотреть в глаза реальности и говорить правду о том, что они видят. Новая команда не отступала перед текущими трудностями – она встречала их с открытым забралом. Здесь признавали наличие проблем и не избегали их. Эта прозрачность создала атмосферу уважения – к правде и друг к другу.

«Сплоченная структура» новой команды означала тщательное согласование ее систем и процессов с работой, подлежащей выполнению. Команда неустанно работала над устранением не только значительных и ожидаемых источников проблем на пит-стопе, но и над мелкими и неожиданными проблемами, которые, накапливаясь, уменьшали ее эффективность. После каждой гонки команда собиралась для того, чтобы зарегистрировать и устранить на будущее малейшие сбои, стремясь на доли секунды сократить время пребывания болида на пит-стопе.

Три вида поведения, создающего доверие

Отвечая на вопрос о том, что делать компаниям в трудные времена для создания доверия, Стивен М.Р. Кови рекомендует использовать три вида поведения, создающего доверие:

- 1) создавайте прозрачность;
- 2) выполняйте обязательства;
- 3) распространите доверие на свою команду. Именно это и помогло Ferrari выбраться из порочного круга.

Создавайте прозрачность. «Это сообщение правды таким способом, чтобы люди сами могли ее контролировать и подтверждать. Прозрачность особенно важна, если уровень доверия уже низок, поскольку люди не верят тому, чего не могут видеть. Поэтому позвольте им это увидеть»^{34}.

Сегодня вы уже не можете скрывать историю своих обманов и невыполненных обещаний.

Сегодня мы наблюдаем слишком много скрытых намерений, обманов и ложного позиционирования. Уровень доверия стал низким, как никогда раньше. Говард Шульц, основатель Starbucks, сделал следующее наблюдение: «В 1960-х годах, когда вы представляли новый продукт, 90 % увидевших его людей верили тому, что обещала компания. Однако, если вы делали то же самое 40 лет спустя, менее 10 % общества верило, что ваше обещание правдиво»^{35}.

Выполняйте обязательства. Невыполнение обязательств очень быстро подрывает доверие. Широко распространенная имитация, подделка «выполнения обязательств», – это чрезмерные обещания и недовыполнение или производство действий вместо результатов. Когда ваши действия не согласуются с вашими обязательствами, возникает разочарование и, в конце концов, недоверие^{36}.

Помните, что информация о вас, так же как и обо всех остальных, есть в Интернете. Клиенты, инвесторы или потенциальные наниматели могут всего за несколько секунд, воспользовавшись Google, Яндексом или другим поисковиком, проверить ваш послужной список. Сегодня вы уже не можете скрывать историю своих обманов и невыполненных обещаний.

Берите на себя обязательства осторожно и обдуманно и во что бы то ни

стало держите слово.

Распространяйте доверие. Как это ни удивительно, один из лучших способов создать доверие – доверять самому, распространить свое доверие на других людей. Однако многие лидеры не делают этого, поскольку верят только себе. Чем это грозит? На недоверие люди, как правило, отвечают тем же. Когда вам не доверяют, вы тоже склонны не доверять^{37}.

Имитация доверия принимает форму микроменеджмента. Хорошие работники хотят, чтобы им верили, и тогда они будут показывать высокие результаты. Для тех, кто этого не делает, кризис – хорошее время, чтобы предложить им либо «перейти мост» и преодолеть существующий разрыв в эффективности, либо поискать благоприятные возможности в других местах.

Пример из практики. «Восстановление доверия в кризис»

Когда в 2001 г. Энн Малкахи заняла пост исполнительного директора Хегох, ситуация была тяжелой:

- огромный долг (17,1 млрд долл.);
- падение продаж и высокие материальные затраты;
- удручающий бухгалтерский скандал, подрывающий доверие на финансовых рынках;
- падение цены акций с 64 до 4 долл. всего за год.

Компании Хегох практически никто больше не верил. Потребители и акционеры покидали компанию. Ожидалось, что Малкахи будет временно осуществлять руководство – до тех пор, пока фирма не станет банкротом. Максимум, что, по мнению всех, она могла сделать – организованно довести агонизирующую компанию до логического конца.

Однако Энн Малкахи не захотела дать организации умереть и начала целенаправленную кампанию по восстановлению доверия.

За несколько недель она проехала 100 000 миль, встречаясь с клиентами и работниками Хегох, давая прямые и честные ответы на их вопросы о будущем компании. Свои действия она объясняла следующим образом: «Если вы поддерживаете сплетни и скрываете правду, то ваше поведение обернется против вас и разрушит вашу способность установить доверительные отношения с людьми»^{38}. Постепенно ей удалось повысить уровень доверия, дав работникам повод обрести надежду и стать приверженцами развития компании.

Малкахи приняла жесткие меры.

Реструктурировала компанию, чтобы уменьшить годовые издержки на 1,7 млрд долл.

Снизила долг почти на 10 млрд долл., избавившись от неприбыльных бизнесов и видов деятельности.

Заплатила штраф в размере 10 млн долл. и открыла информацию по доходам Хегох за пять лет, чтобы прекратить бухгалтерский скандал. (Власти обвиняли Хегох в «накручивании» финансовых результатов с целью привести показатели в соответствие с ожиданиями Уолл-Стрит).

Вложила 1 млрд долл. в разработку новых продуктов, основанную на тщательном изучении потребностей клиентов.

За два года цена акций компании выросла в пять раз.

Итак, каким же образом Энн Малкахи вернула Хегох к жизни? Она

создавала прозрачность, выполняла обязательства и распространила на свою международную команду свок доверие – доверие к их способности возродить компанию.

Создание прозрачности. Она смотрела в глаза реальности, была готова к ней и исправляла неправильное. «Я считаю, что прозрачность важна и компании должны быть готовы к тому, чтобы быть полностью прозрачными и открытыми, – говорит она. – Сегодня мы живем в мире, где не обойтись без прозрачности, или надежности, или подлинности – для этого можно использовать разные слова, – то есть нужно, чтобы люди, которых вы просите следовать за вами, испытывали доверие. И я считаю, что вопрос доверия сегодня стал гораздо более важным, чем раньше».

Выполнение обязательств. Она взяла на себя четко определенные обязательства на будущее и была сфокусирована на их выполнении. «У нее хватило мужества сдержать свое обещание – инвестировать в исследования и разработки – в той ситуации, когда, казалось, все без исключения призывают ее пожертвовать инвестициями ради сохранения компании, – говорит член совета директоров Боб Ульрих, – и оказалось, что она и ее команда были правы»^{39}.

Понимая, что старая бизнес-модель Херох разрушена, Малкахи взяла на себя поразительное обязательство полностью трансформировать компанию. «Обычная копировальная техника ушла в прошлое. Обработка и передача цифровой графической информации, новые услуги по увеличению производительности и новые технологии в области аппаратного и программного обеспечения – вот что предлагает сегодня компания рынку и вот что является ее источниками дохода».

Распространение доверия. Энн Малкахи распространяла доверие, вместо того чтобы, не доверяя, брать на себя все решения и контролировать каждый шаг своей команды. «В крупной компании практически ничего нельзя осуществить в одиночку. Это делают команды. Поэтому способность создавать хорошие команды и обладать хорошими командами, которые создают хорошие команды, – вот настоящий путь к успеху в большой компании»^{40}.

После шести лет, проведенных за штурвалом компании, журнал *Chief Executive* назвал Энн Малкахи Исполнительным директором года. Это – ее *дивиденд высокого доверия*.

Во времена, когда весь мир пострадал от чрезмерного доверия

некоторым важным персонам и организациям, непросто вновь начать распространять доверие на других людей. Это самая трудная задача из всех. Но преимущества распространения доверия значительно перевешивают риски.

Стивен М.Р. Кови рассказывает о голландской страховой компании, которая недавно осознала этот факт. Фирма боролась с *налогами низкого доверия*, проявившимися в масштабном оттоке клиентов. «Клиенты компании разворачивались и уходили намного чаще, чем в среднем по отрасли. В компании спрашивали клиентов, почему те уходят, и основной смысл их ответов сводился к следующему: «Потому что вы нам не доверяете».

Из-за того, что раньше эта страховая компания много раз сталкивалась с попытками мошенничества, в ней внедрили процесс тщательной проверки и утверждения каждого страхового требования. Каждый раз, когда возникал страховой случай, к клиенту относились как к жулику, и он вынужден был доказывать, что это не так. Компания работала, базируясь на убеждении, что любой клиент старается ее обмануть. Каков же был результат? Процесс рассмотрения страховых требований был трудоемким, громоздким, забюрократизированным и продолжительным. Поэтому клиенты просто уходили.

Каждый раз, когда возникал страховой случай, к клиенту относились как к жулику.

Тогда в компании решили изменить отношение к клиентам и распространить на них доверие. Взаимное доверие возросло. Увеличилась скорость. На требования, которые раньше рассматривались неделями, теперь уходило несколько дней, а иногда и часов. Затраты сократились. К своему удивлению в фирме поняли, что администрирование созданного ими громоздкого процесса было более затратным, чем возмещение убытков.

Как и ожидали в компании, лояльность клиентов выросла. Клиентам понравилось новое отношение к ним, они стали оставаться с компанией дольше. А затем эта компания получила «дивиденд высокого доверия», которого никто не ожидал: количество страховых случаев значительно сократилось. Оказалось, что многие клиенты были настолько возмущены действиями компании, что выдвигали множество мелких требований с целью досадить компании. С «радостью и удовлетворением» они создавали заторы в бюрократических системах компании: это был их

способ отплатить страховщику за доставленные неудобства^{41}.

Характер, достойный доверия

Описанные выше виды поведения, создающего доверие, которое также может проявляться в том, чтобы демонстрировать уважение, слушать, постоянно совершенствоваться, – все это очень важно в условиях кризиса доверия. Но для того, чтобы вы были достойны доверия, еще более значимым является ваш собственный характер. Ваши способности могут порой подвести вас, но хороший характер вас никогда не подведет. Порой вы можете не знать, что вам следует делать, но при этом будете ясно понимать, что является правильным.

Никто не может быть лидером, не имея последователей. И ваша команда, доверяя вашей компетентности, должна иметь возможность доверять и вашему характеру – или она не пойдет за вами. Возможно, не сразу, но постепенно люди покинут вас.

Вероятно, вы получили свою руководящую должность благодаря тому, что обладаете определенными навыками, и ваша команда до поры до времени будет считаться с вашим должностным авторитетом. Однако люди не будут доверять вам, если вы не обладаете также и моральным авторитетом. Экономический кризис – это кризис морального авторитета.

Моральный авторитет является продуктом двух обязательств: непоколебимо следовать принципам (цельность личности) и действовать с честными намерениями.

Один из самых уважаемых лидеров бизнеса – Билл Джордж, бывший исполнительный директор Medtronic. Под его руководством стоимость фирмы выросла с 1,6 млрд долл. до 60 млрд долл. в период с 1989 г. до его выхода на пенсию в 2001 г.

Вот что он говорит о сегодняшнем кризисе доверия в руководстве:

«Думаю что у нас слишком много руководителей, использующих эту роль в личных целях. Они больше заботятся о харизме, стиле и имидже, чем о характере в истинном смысле и честности. Нам нужны подлинно честные лидеры, которые привержены строительству своих организаций и будут вдохновлять людей на то, чтобы они вышли вперед и тоже стали лидерами. Нет сомнения в том, что провал в лидерстве является корнем кризиса на Уолл-стрит»^{42}.

Люди просто не будут верить лидерам, чью честность можно поставить под сомнение или чьи мотивы сводятся к вопросу: «А что это

даст лично мне?»

Мы все были свидетелями печального зрелища, когда организации в одночасье стирались с лица земли из-за внезапного крушения доверия – как, например, один из банков, по иронии названный Integrity Bank of Atlanta ^[5], – банк «основанный на доверии», чьи владельцы влили миллионы в плохие ипотечные кредиты во Флориде и немалую часть средств положили в свои карманы^{43}.

Профессор INSEAD ^[6] Квай Нгуен Хай говорит: «Лидерам сегодня необходимо сосредоточиться на создании подлинного доверия через прозрачность и соответствие слов делам. Все это отсутствовало в последние время, порождая много недоверия, неуважения и злобы»^{44}.

Конечно, вы лично хотите быть примером честности и хороших намерений и вести за собой команду, характеризующуюся теми же качествами. Ведь, помимо присущей ему внутренней ценности, хороший характер выгоден и с экономической точки зрения – он приносит дивиденды высокого доверия. Как пишет в своей книге «*Мегатенденции 2010*» Патриция Эбурдин: «Мы до сих пор еще не осознали, что высокая мораль очень прибыльна»^{45}.

**Мы до сих пор еще не осознали, что высокая мораль
очень прибыльна.**

Те компании, которые добиваются успеха в трудные времена, демонстрируют твердый характер и высокую компетентность. Так, в отчетах IBM и Procter&Gamble вы найдете обычные для этих организаций высокие финансовые показатели даже в условиях замедления экономики 2008–2009 гг.

«Почему эти компании вполне преуспевают и сегодня?» – задается вопросом профессор Гарвардской бизнес-школы Розабет Мосс Кантер. Главная причина состоит в том, что они «делают акцент на ценностях и этике... они чувствуют, что обязаны оставить в мире позитивный след. И они не перестают чувствовать это только лишь потому, что идти вперед им стало тяжелее»^{46}.

Основное отличие между такими компаниями и компаниями, подобными Integrity Bank, – это характер, достойный доверия.

Продуманная кампания по созданию доверия

Наши собственные исследования показывают, что, по крайней мере, один из каждых двух опрошенных рабочих имеет серьезные проблемы с доверием. Согласно исследованию, проведенному компанией FranklinCovey совместно с HarrisInteractive, 35 % американских работников согласны с тем, что их команды тратят много сил на то, чтобы продираться через бюрократические правила и процедуры, медленное принятие решений, несогласованность структур и равнодушие заинтересованных сторон. Один из пяти работников страдает от очень низкого уровня доверия или полного его отсутствия: «оборонительное поведение, скрытые намерения, политические группировки, высокая текучесть кадров, распри между менеджментом и профсоюзами, отток клиентов, неудовлетворенность заинтересованных сторон» – вот лишь некоторые из симптомов^{47}. Около 47 % рабочих групп – почти половина – платит чрезмерные налоги низкого доверия.

Если вы увидели у себя какие-либо из этих симптомов, вам следует начать целенаправленную, продуманную кампанию по созданию доверия. Приведенный ниже План действий по созданию доверия поможет вам прекратить платить налоги на доверие и начать получать дивиденды.

План действий по созданию доверия

Этот инструмент поможет вам определить, какие действия вам необходимо предпринять прямо сейчас для формирования надежности, достойной доверия.

Часть 1. За что вы платите налоги низкого доверия, которые можно превратить в дивиденды высокого доверия?

Оцените системы и процессы, используемые вашей командой, с тем, чтобы понять, какие из них требуют улучшения:

	Отсутствует	Слабое	Посредственное	Хорошее	Превосходное	Мирового класса
Принятие решений						
Обработка финансовой информации (расходы, выписка счетов и т.д.)						
Внутренняя коммуникация						

	Отсутствует	Слабое	Посредственное	Хорошее	Превосходное	Мирового класса
Бюджетирование						
Управление эффективностью деятельности						
Вводный курс для новых сотрудников						
Обучение						
Стратегическое планирование						
Обратная связь от потребителей						
Маркетинг						
Организация совещаний						
Информационные системы						
Разработка новых продуктов и инновации						

Часть 2. На что вы можете оказать наибольшее влияние?

Выберите из вышеперечисленных одну, две или три системы или процесса, над которыми будете работать, и заполните представленную ниже форму плана действий.

Система или процесс	Создайте прозрачность. Опишите текущую ситуацию четко и с использованием фактов. Откровенно расскажите о ней команде. Какие налоги низкого доверия вы можете платить в этой ситуации? Какие дивиденды высокого доверия может заработать ваша команда, изменив ситуацию?

Выполняйте обязательства. Определите свою цель в улучшении процесса или системы. Возьмите на себя обязательства по срокам ее достижения и выполняйте их.	Распространяйте доверие. Определите тех, от кого зависит выполнение намеченного. Четко доведите до них свои ожидания и возложите на них ответственность за результаты.

Учите, чтобы научиться

Лучший способ научиться чему-то – научить этому других. Все знают, что, готовясь к уроку, учитель узнает гораздо больше своего ученика. Если вы действительно хотите усвоить то, о чем узнали в этой главе, в ближайшее время обратитесь к своему коллеге, другу или члену семьи и научите его тому, что вы сейчас узнали. Задайте ему вопросы (приведенные ниже или ваши собственные), которые заставят его задуматься:

- Во времена кризиса доверие решает все. Почему? Что именно измеримо изменяется благодаря доверию?

- «Широко распространенное недоверие в обществе облагает все формы экономической деятельности своеобразным налогом, который общества с высоким доверием платить не должны» (Фрэнсис Фукуяма, экономист). Попросите своего «ученика» объяснить, что означает эта цитата. Почему доверие является экономической категорией?

- Какие налоги низкого доверия мы платим из-за широко распространенного недоверия?

- Какие дивиденды высокого доверия получают люди или организации, которым доверяют?

- Как низкий уровень доверия влияет на скорость и затраты? Какие примеры вы можете привести?

- Как высокий уровень доверия влияет на скорость и затраты? Какие примеры вы можете привести?

- Почему доверие – это проблема процессов и систем, а не только моральных качеств?

- Почему полная прозрачность так важна для создания доверия? Что является противоположностью прозрачности?

- Почему доверие зависит от выполнения обязательств? Что происходит, если вы не выполняете своих обязательств?

- Почему важно доверять другим для того, чтобы доверяли вам?

- Почему для того, чтобы вам доверяли, необходимы и характер, и компетентность?

Достигайте большего меньшими ресурсами

Нам нужно спросить себя, чего от нас требуют такие времена, как эти, – того, чтобы мы сделали как можно больше, или того, чтобы мы тщательно сфокусировались на выполнении наиболее важного.

Вайнит Найяр, руководитель IT-компании

«В горах» недостаточно делать больше с меньшими ресурсами – вы должны делать больше того, что на самом деле важно.

Представьте себе, что нужно для того, чтобы подняться на самые высокие вершины каждого из семи континентов, включая Эверест. Вообразите, каково это, когда температура опускается значительно ниже нуля, ветер старается оторвать вас от горы, а вы карабкаетесь по вертикальной ледяной стене, выискивая малейшие выступы.

А теперь представьте себе, что проделываете все это вслепую.

Эрик Вайенмайер смог сделать это. Будучи первым слепым, покорившим семь вершин, он, возможно, больше, чем кто-либо другой, знает, что нужно для успеха в экстремальных условиях. Что вам действительно необходимо, когда продвижение вперед становится практически невозможным? Вот его совет:

Собираясь в горы, имейте в виду, что все это вам придется тащить на собственной спине, и вы не сможете унести всего того, что вам хочется взять с собой. Поэтому настройтесь идти налегке. Чем выше в горы вы поднимаетесь, чем вам труднее, тем более стратегически мыслящими и сфокусированными вы должны становиться. Вы должны отбросить массу вещей, которые тянут вас вниз и отвлекают, – отказаться от всех тех правил, которые вы считали для себя определяющими. Для достижения того, чего вы действительно хотите, вам придется снять с себя лишнее и стать более подвижным. А когда вы будете на склоне горы Винсон в Антарктике и температура опустится до минус 50°, возможно, вам придется расстаться со всей вашей ношей^[48].

Все знают, что в кризис приходится делать больше с меньшими

ресурсами. Мы все должны собираться в дорогу так, чтобы «идти налегке». Но самое важное заключается в том, чтобы собираться, думая стратегически. И чем труднее времена, тем более «стратегически мыслящими и сфокусированными» мы должны быть.

Чем труднее времена, тем более «стратегически мыслящими и сфокусированными» мы должны быть.

Вероятно, вы думаете: «Мы и так уже идем налегке. Мы уже все урезали и ужали. Мы сохранили лучших людей и движемся вперед».

Конечно же! Но вот еще несколько вопросов: «Что на самом деле означает фраза: «делать больше меньшими ресурсами»? Означает ли она попытку сделать все то, что вы делали раньше, но меньшим количеством людей? Вы говорите, что делаете больше меньшими ресурсами, – но чего именно вы делаете больше?»

Изменения в экономике могут нанести вам урон, но еще больший урон вы можете нанести себе своими собственными решениями. Во времена экономического спада большинство организаций избавляются от людей, превращают активы в деньги и закрывают капиталоемкие проекты. Они сворачиваются, подобно броненосцам, прячась под своим панцирем, и ждут, когда плохие времена закончатся.

Организации, добивающиеся успеха в кризис, делают по большей части те же вещи, но делают их более эффективно. Их действия отличаются двумя важными моментами:

1. Успешные организации фокусируют свои усилия на том, чтобы добиться лояльности своих потребителей и сотрудников.
2. Затем они нажимают кнопку «перезагрузка» для того, чтобы вся организация была согласованно нацелена на реализацию этих новых приоритетов.

Добивайтесь лояльности потребителей и сотрудников

Когда вы пытаетесь делать больше меньшими ресурсами, самая важная задача – понять, чего именно «делать больше»? Не должны ли вы делать больше того, что ценят ваши клиенты и за что они будут платить? Не должны ли вы делать больше того, что ценят ваши работники и благодаря чему они будут оставаться с вами?

Когда в 2001 г. Энн Малкахи встала во главе Хегох, компания находилась на краю обрыва. Цена акции, доходы и репутация фирмы – все стремительно падало. Что Энн сделала прежде всего? Позвонила легендарному инвестору Уоррену Баффету с вопросом: «Что вы мне посоветуете?»

Совет Баффета: «Сфокусируйтесь на своих потребителях и руководите своими сотрудниками так, словно их жизнь зависит от вашего успеха».

Энн серьезно отнеслась к этому совету. За четыре года компания Хегох вновь стала приносить прибыль и расплатилась с основными долгами. Цена акции выросла в пять раз. Малкахи объясняет этот впечатляющий успех следованием совету Баффета. Он помог ей «отфильтровать отвлекающие шумы и сфокусироваться на двух самых важных группах людей».

Когда вы пытаетесь делать больше меньшими ресурсами, самая важная задача – понять, чего именно «делать больше»?

Малкахи особенно подчеркивает важность фокуса на том, что представляет ценность для потребителей: «Потребители должны стать приоритетом для всей компании. Для этого нужно постоянно задавать себе вопрос: «Будут ли потребители платить за это?»^{49} Она акцентировала важность поддержания приверженности клиентов, в то время как другие крупнейшие руководители занимались решением иных деловых проблем. «Мы сделали все необходимое, чтобы наша коммуникация с потребителями была безукоризненной, чтобы они не почувствовали влияния кризиса. Это стало делом и ответственностью каждого. Я думаю, люди это поняли»^{50}.

В равной степени Малкахи фокусировалась на своих сотрудниках, «капитализируя преданность работников Хегох своей компании». Средний стаж работы в компании составлял 15 лет, поэтому люди в значительной

степени ассоциировали себя с ней. Для того чтобы использовать это преимущество, в первый год своего руководства она проехала 100 тыс. миль, посещая разные территориальные подразделения фирмы, лично встречаясь с людьми и обращаясь к ним с просьбой о помощи^{51}. Она вспоминает:

«Наши работники были необыкновенными людьми. Они по собственной инициативе выступали с тысячами предложений о том, что мы можем сделать, чтобы сэкономить деньги. Это стало личным делом каждого. И нам удалось кардинально сократить затраты организации. То, что происходило, было просто удивительно – мы смогли повысить эффективность закупок на сумму в полмиллиарда долларов»^{52}.

Проведение увольнений может быть правильным делом, но не забывайте, что только люди, обладающие знаниями, могут предложить решения, которые вам нужны для достижения успеха во время кризиса. Компании Хегох пришлось сократить некоторых сотрудников, однако это коснулось значительно меньшего числа людей, чем ожидалось, благодаря их гениальным решениям в области повышения производительности.

Кризис подталкивает нас к тому, чтобы перенести фокус внимания с потребителей и сотрудников на финансы.

Кризис подталкивает нас к тому, чтобы перенести фокус внимания с потребителей и сотрудников на финансы. Погружение с головой в бюджеты и балансы может привести к бездумному сокращению затрат вместо заботы о повышении ценности. Так, одна крупная компания, занимающаяся розничной торговлей товарами для дома, сократила издержки, уволив большую часть своих опытных постоянных работников и заменив их временными. Сначала этот шаг положительно отразился в отчете о движении денежных средств, однако вскоре стало понятно, что он нанес непоправимый вред как работникам, так и клиентам компании. Принимая решение о покупке, клиенты компании всегда полагались на ее консультантов, многие из которых в прошлом были плотниками, водопроводчиками и электриками. Потеря этих сотрудников означала потерю клиентов. Урезав расходы в неправильном месте, эта крупная компания подорвала свой бизнес^{53}.

Фокус на потребителях. В противоположность описанному компании, добивающиеся успеха в непредсказуемые времена, полностью сфокусированы на ценности для потребителя. Они не занимаются тем, чтобы просто урезать лишнее, они упрощают, делают менее сложным то, в чем потребители не видят ценности или чего они даже не понимают. Обычно компания-победитель проводит мощную, тщательно спланированную кампанию по удержанию клиентов^{54}. Для этого она тщательно фокусируется на той работе, выполнения которой от нее ожидают реальные потребители.

Вы скажете: «Мы уже и так выполняем эту работу».

Подумайте еще раз. Исследование консалтинговой компании Bain, в котором приняли участие 362 компании, показало следующее:

- 96 % респондентов отметили, что их компания является клиентоориентированной;
- 80 % были уверены, что их компания обеспечивает «выдающееся качество обслуживания клиентов»;
- с этими утверждениями согласились лишь 8 % их потребителей^{55}.

Это – очень большой разрыв.

Вы сейчас думаете: «Но у нас высокие показатели удовлетворенности клиентов. Наши клиенты удовлетворены!»

Но вам стоит задать себе другой вопрос: «Лояльны ли к нам наши потребители, являются ли они нашими приверженцами?»

Существует разница между удовлетворенностью клиентов и приверженностью клиентов. Просто удовлетворенные клиенты не видят причин жаловаться. А лояльные, приверженные клиенты имеют эмоциональную связь с вами. Они формируют самую большую долю вашего бизнеса, поскольку именно они возвращаются к вам снова и снова. Им будет вас не хватать, если вы уйдете из бизнеса.

Существует разница между удовлетворенностью клиентов и приверженностью клиентов.

В кризис многие компании напряженно трудятся над сокращением затрат на свои системы и процессы, но проистекающие из этого изменения совсем не обязательно расцениваются потребителями как полезные. Как отмечает Розабет Мосс Кантер: «Проблема в том, что упрощение не является нормой». В кризис вы должны идти вперед налегке, и решение о том, что вам брать с собой, а что оставить, должно зависеть от того, что представляет ценность для потребителей. «Мы расплачиваемся за

чрезмерную сложность, создавая – или допуская – такое разнообразие, что через него сложно продрааться, добавляя к цепи так много петель и звеньев, что никто уже не ощущает личной ответственности за всю систему в целом и даже не может полностью ее понять»^{56}. У вас иногда возникают трудности с выбором, например, зубной пасты? Защита от зубного камня? Отбеливание? Предотвращение кариеса? А что, если я хочу купить продукт, выполняющий для меня все эти виды работ?

В большинстве случаев упрощение снижает неопределенность. Вы можете получить более предсказуемые результаты, фокусируясь на предложении потребителям простых решений, представляющих для них высокую ценность. Например, компания Unilever облегчила выбор покупателям, сократив количество видов мыла, дезодорантов и других продуктов с 1600 до 200^{57}. Понимая, что дети (и их родители) ненавидят уколы, компания Sanofi-Pausteur создала вакцину «пять в одном» для малышей, которые теперь приобретают иммунитет от целого ряда болезней после одной инъекции вместо нескольких^{58}. И еще один пример. Осознав, что большинство их клиентов ненавидят сложные ежемесячные счета за пользование кабельным телевидением, несколько американских телевизионных сетей, объединились, создав интернет-сервис *hulu.com* – простой, доступный в любое время и бесплатный.

Очень многие старые критерии успеха остались в прошлом – среди них такие, как обладание большим количеством продуктов, магазинов или каналов распределения, чем у конкурентов. «Сегодняшний ответ заключается в слове «меньше». Для того чтобы победить конкурентов, делайте меньше, чем они. Вместо того чтобы опередить их на одно очко, попробуйте отстать от них. Вместо того чтобы делать больше, чем они, попробуйте делать меньше»^{59}. Другими словами, делайте больше того, что действительно важно для ваших клиентов, и меньше того, что им не нужно.

Для того чтобы победить конкурентов, делайте меньше, чем они... Другими словами, делайте больше того, что действительно важно для ваших клиентов, и меньше того, что им не нужно.

Принцип заключается в том, чтобы сфокусироваться на той работе, выполнения которой ждут от вас ваши потребители. И это вовсе не обязательно означает, что вы будете делать больше того же самого, что делали раньше. В 2001 г. компания Polaroid обанкротилась, когда вывела на

рынок десятки новых вариантов фотоаппаратов для моментальных снимков, а Canon и другие компании добились успеха, перейдя на цифровые технологии фотографии. Компания Polaroid неверно поняла, какая именно работа должна быть выполнена: потребители действительно хотели получать моментальные снимки, но не за счет покупки дорогой и необязательной пленки. Canon добилась успеха, делая меньше ненужного, – уйдя с рынка аналоговой фотографии, – и больше именно того, чего на самом деле хотели ее потребители.

«В горах» следует делать больше того, что действительно важно, и меньше того, что не важно. Но что же важно? Ответ очень прост: делайте больше того, что действительно ценят клиенты. Для этого ответьте на вопрос: «Выполнения какой работы они действительно от нас ждут?» и откажитесь от деятельности, которая не согласуется с этим ответом. Успешные компании избавляются от всего, что отвлекает их от сохранения потребителей.

Фокус на сотрудниках. Без сомнения, компании, которые делают акцент на потребителях, добиваются их большей приверженности. Интересно, что также они получают и более высокий уровень приверженности своих сотрудников. В трудные времена сотрудники останутся с вами, но это не значит, что им этого хочется. Исследования подтверждают, что, когда в компании «забота о потребителях согласована с заботой о сотрудниках, работники с энтузиазмом поддерживают то, что важно для компании. Энтузиазм и вовлеченность идут рука об руку»^{60}.

Исследования, которые проводила компания Franklin Covey, показывают, что люди в целом менее мотивированы деньгами, чем ощущением того, что их вклад ценят^{61}. Работники умственного труда – а их в настоящее время большинство – хотят, чтобы их работа имела смысл. Даже в трудные времена (возможно, особенно в трудные времена) люди хотят вносить свой вклад, хотят помогать компании, хотят приносить результаты. Может быть, именно поэтому Энн Малкахи смогла сэкономить гораздо больше денег, обратившись к сотрудникам Хегох за помощью, а не сократив их.

Задача лидера в кризис – создать «рабочее место, сфокусированное на внесении вклада». Скажите тем, кто хочет работать у вас: «Не просите у меня работу, принесите мне решение». Будьте откровенны с людьми, когда грядут сокращения: «Мы не выживем, если не привлечем новых клиентов, если не сможем сделать то, за что они будут платить. Какую большую проблему наших клиентов мы должны решить? Какой вклад мы можем

внести?»

Руководство одной строительной компании, столкнувшись с необходимостью проведения сокращений, обратилось к своим работникам со словами: «Такова ситуация. Новое строительство заморожено. У нас нет денег. Но мы ценим каждого из вас и хотим, чтобы вы остались с нами. Что мы вместе можем сделать?»

Поступили сотни идей, и компания заработала вновь, проводя экологическую модернизацию уже построенных зданий. Они перекрашивали стены не наносящими вред здоровью красками, устанавливали трубы, не требующие обслуживания, энергосберегающее оборудование, монтировали освещение с холодным катодом, которое потребляет мало электричества и служит очень долго, и солнечные батареи. «Экологический ремонт» стал пользоваться спросом, и компания добилась успеха. Сколько раз мы слышали, как руководители говорят, что люди – самый ценный актив компании? (Конечно, в финансовых отчетах люди – это расходы, а не актив.) Но во времена кризиса люди действительно, являются вашим самым ценным активом. Раскрыть их возможности, позволить им помочь вам лицом к лицу встретить кризис – единственно разумное решение. И когда вы спросите их: «Что вы можете дать?» – большинство предложит то, что представляет собой ценность. В конце концов, именно поэтому люди остаются с вами.

Нажмите кнопку «перезагрузки»: согласуйте организацию с тем, что является ценным для потребителей

Чем круче подъем, тем легче должен быть наш багаж. Делать больше меньшими ресурсами не означает, что мы говорим «да» большому количеству вещей. Это означает, что мы говорим «нет» большинству дел и говорим «да» только самому важному.

Как мы уже увидели, в кризис организации необходимо больше фокусироваться на потребительской ценности – на работе, выполнения которой ожидают клиенты. После того как вы сузили круг работ, подлежащих выполнению, вашей задачей становится перенастройка организации таким образом, чтобы она смогла предоставить потребителю то, что для него ценно.

К сожалению, многие компании просто сокращают людей и ресурсы без переосмысления работы, подлежащей выполнению. Согласно исследованию Watson-Wyatt, слабая экономика «заставляет компании делать больше меньшими ресурсами. Менеджеры часто начинают давить на своих лучших работников, возлагая на их плечи основную нагрузку, связанную с ростом производительности. Возникающий дополнительный стресс может стать причиной выгорания, разочарования и утраты вовлеченности».

Помимо стресса, связанного с избытком работы, даже лучшие работники страдают от «размывания фокуса». Исследования показывают, что работники с высоким уровнем приверженности считают основной причиной стрессов «отсутствие четких приоритетов»^{62}. Поставленные перед необходимостью выполнять несколько видов работ, они не могут достичь наивысших результатов ни в одном из них и скоро «ломаются и выгорают». В этом смысле люди подобны самолетам. Авиакатастрофы редко являются следствием одной фатальной поломки. Обычно они происходят из-за того, что одновременно возникает несколько небольших отклонений от нормы. Пилот вынужден уделять внимание слишком большому количеству факторов, что и ведет к катастрофе^{63}.

Даже лучшие работники страдают от «размывания фокуса».

Отыскание ясности в хаосе становится важным как никогда. Мы видим организации с меньшим количеством людей и ресурсов и с большей растерянностью и неразберихой – от людей здесь ожидают, что они будут делать столько же или больше со значительно меньшим количеством ресурсов.

Теперь вы, вероятно, думаете: «Это неизбежно. Для того чтобы сохранить бизнес, мы все должны смириться с этим и выполнять больше работы».

Как мы должны перенастроить себя на выполнение работы, которая действительно важна?

Возможно. Но еще вы должны думать вот о чем: «Как мы должны перенастроить себя на выполнение работы, которая действительно важна?»

Что происходит, когда ваш компьютер переполняется?

Он медленнее работает. На все операции уходит больше времени. Он начинает выдавать ошибки. Потом он зависает. И, наконец, выходит из строя.

Когда перегружены ваши сотрудники, вам приходится делать с ними то же самое, что вы делаете с вышедшим из строя компьютером: расчищать заторы и перезагружать.

Возрождая компанию Хегох, Энн Малкахи не испытывала сомнений, нажимая кнопку «перезагрузки». Она быстро перенастроила организацию в соответствии с реальными приоритетами потребителей.

«От 50 до 60 % наших людей теперь при выполнении своей работы взаимодействуют с потребителями – это гораздо больше, чем раньше. Так, у нас есть сфокусированные программы для высшего руководства, предусматривающие, что у каждого высшего руководителя есть потребители, за которых он отвечает – за коммуникацию с ними, за решение их проблем, за добывание ресурсов... Потребители всегда имеют доступ к нашим сотрудникам и получают ответы на свои вопросы»^{64}.

Вместо того чтобы выполнять две-три работы одновременно, менеджеры Хегох определили для себя одну работу: «полностью отвечать за своих потребителей». Если ваши лучшие люди подвергаются сильному стрессу и им грозит «выгорание», разве не пришло время переосмыслить их задачи и, отбросив лишнее, начать делать то, что действительно

жизненно важно?

Ни один человек не должен позволить себе делать то, что не соответствует главной цели команды.

К сожалению, не очень многие организации понимают это. Половина американских работников работает более 50 часов в неделю. Четвертая часть работает без отпусков. «Вот в чем заключается маленький грязный секрет американской производительности: она стала самой высокой в мире лишь потому, что мы отдаем работе больше часов, чем кто-либо другой в мире»^{65}. А вовсе не потому, что мы умны и сфокусированы на основных приоритетах.

В горах «идти налегке» означает, что надо оставить внизу все то, что не является абсолютно необходимым при восхождении. В организациях сфокусированность на ключевых приоритетах должна быть доведена до уровня каждой команды и каждого работника. Ни один человек не должен позволить себе делать то, что не соответствует главной цели команды. Это значит, что в организации должно существовать полное согласие относительно того, что важно, а что нет.

Энн Малкахи вспоминает: «Я думаю, что люди, которые спрашивают меня, как наша компания так быстро добилась такого большого успеха, хотят услышать, что в нашей стратегии или в нашем планировании было что-то невероятно выдающееся. Но на самом деле мы просто добились согласия между всеми людьми на основе общих для всех целей»^{66}.

Итак, все ли в вашей команде «идут налегке» и нацелены на покорение вершины? Скорее всего, нет. Одна из особенностей новой реальности, в которой мы живем, состоит в том, что интеллектуальные работники сами принимают решение о том, как им использовать свое время. В отличие от промышленных работников в прошлом работники умственного труда сами решают, над чем работать в тот или иной момент.

Пришло время «перезагрузки» вашей культуры – она должна трансформироваться из «медленной и тяжеловесной» в «поджарую и творчески целеустремленную». Исследования компании FranklinCovey показывают, что в «перезагрузке» существует большая потребность:

- лишь 9 % работников испытывают высокую приверженность целям организации;
- лишь 22 % считают, что существует явная связь («линия целей») между их работой и главными приоритетами организации;
- они расходуют 23 % своего времени на «срочные, но неважные дела»;

- они расходуют 17 % своего времени на «контрпродуктивную деятельность»^{67}.

Кризис предоставляет нам возможность нажать на кнопку «перезагрузки» и начать делать больше именно того, что действительно является важным. Прислушайтесь еще раз к словам Эрика Вайенмайера, непревзойденного альпиниста, который не понаслышке знает, что такое трудности:

«Это прекрасная возможность исследовать свои приоритеты и спросить себя, какой жизнью вы действительно хотите жить. Пришло время сделать этот нелегкий выбор, свести к минимуму то, что вас отвлекает, внимательно изучить свои потери и отыскать тот самородок, ту драгоценную крупницу, которая поможет вам двинуться вперед и осуществить те перемены, которые вы уже давно хотели осуществить, но слишком боялись этого или слишком медлили с этим»^{68}.

Вам может помочь представленный ниже инструмент планирования «Больше меньшими ресурсами».

План действий «Больше меньшими ресурсами»

Этот инструмент планирования поможет вам наметить действия, которые необходимо предпринять сегодня для повышения производительности вашей команды.

Добивайтесь лояльности потребителей

Ответы на эти вопросы помогут вам понять, как принести больше пользы потребителям:

- Какие потребители являются самыми важными для вашей команды (внутренние и/или внешние)? Назовите их.
- Каковы важнейшие цели этих потребителей?
- Для выполнения какой конкретной работы ваши потребители нанимают вашу команду?

Согласуйте организацию с тем, что является ценным для потребителей

Теперь, когда вы прояснили, чего ваши потребители хотят от вас, ответьте на следующие вопросы, и это поможет вам настроить организацию на выполнение этой работы:

- Что мы должны начать делать, чтобы помочь нашим потребителям достигать их наиболее важных целей?
- Что мы должны перестать делать, поскольку это не соответствует наиболее важным целям наших потребителей?

Достижайте большего меньшими ресурсами

Опираясь на ответы, которые вы дали на приведенные выше вопросы, сформулируйте ваше обязательство достигать большего меньшими ресурсами.

Мы служим... [перечислите основных потребителей];
посредством... [выполнения какой работы?];
для того, чтобы помочь им достичь... [назовите их важнейшие цели];

Для того чтобы достичь большего в отношениях с нашими потребителями, мы будем тратить меньше времени и ресурсов на... [назовите системы, процессы или задачи, которые не приносят пользы потребителям];

и мы будем тщательно фокусировать все наше оставшееся время и ресурсы на... [назовите системы, процессы и задачи, которые приносят пользу потребителям].

Учите, чтобы научиться

Лучший способ научиться чему-то – научить этому других. Все знают, что, готовясь к уроку, учитель узнает гораздо больше своего ученика. Если вы действительно хотите усвоить то, о чем вы узнали в этой главе, в ближайшее время обратитесь к своему коллеге, другу или члену семьи и научите его тому, что вы сейчас узнали. Задайте ему вопросы (приведенные ниже или ваши собственные), которые заставят его задуматься:

- Во времена неопределенности от каждого требуется, чтобы он делал больше меньшими ресурсами. Но что в действительности это означает? Означает ли это, что вы будете пытаться делать все то, что делали раньше, но с меньшим количеством людей? Вы говорите, что уже делаете больше меньшими ресурсами, но чего именно вы делаете больше?

- Кризис перемещает наш фокус внимания с потребителей на финансы. В чем заключается риск такого смещения фокуса?

- Чем лояльность потребителей отличается от удовлетворенности потребителей?

- Какие потребители расстроятся, если вашей организации не станет? Почему?

- Чего вы можете делать больше для своих лояльных потребителей, чтобы быть уверенными, что они действительно расстроятся, если вашей организации не станет?

- Что вы можете перестать делать из того, что не работает на формирование лояльности потребителей?

- При проведении сокращений на оставшихся сотрудников обычно возлагают дополнительные обязанности. Каковы риски такого подхода?

- Чем отличается «выполнение большего количества работы» от «производства большей ценности для потребителя»?

- Как можно настроить команду на то, чтобы производить большую ценность, а не просто выполнять больше работы?

Уменьшайте страх

В нашем мире преобладает чрезвычайное, неизвестное и очень невероятное.

Нассим Николас Талеб

«В горах» страх становится вашим злейшим врагом.

Угроза рабочим местам, истощение пенсионных накоплений, проблемы с ипотекой, высокие цены, разрушающееся здравоохранение – все это обрушивается на людей. Экономическая рецессия ведет к подрывающей силы психологической рецессии – к психологическому спаду. То, что журнал *Economist* называет «бесконечной серией страшилок», вызывает самые негативные последствия. И самые дорогие для вас люди не обладают иммунитетом от этого «совершенного шторма», порождающего страх.

На самом деле, любые крупные перемены – это и новые стратегии, и разделение отраслей, и прорывные технологии – вызывают страх.

Поэтому ответьте на несколько вопросов, провоцирующих размышления:

- Во что вам обходится психологическая рецессия?
- Ваша организация находится в состоянии фатальной растерянности из-за страха? Ваши люди парализованы неопределенностью?
- Вы уже придумали, как превратить эту тревогу в продуктивную энергию?

Во что вам обходится психологическая рецессия?

Издержки страха высоки. Даже в нормальные времена «тревога поглощает до 28 % рабочего времени среднего работника в США... и снижает производительность труда примерно на 650 млрд долл. в год»^{69}. В наши нестабильные времена люди уделяют работе меньше внимания, чем обычно. Очевидно, что когда возникает угроза их дому, семье, работе и здоровью, людям сложнее сфокусироваться.

Конечно, если рассуждать в долгосрочной перспективе, то «предсказуемых времен» вообще не существует. На нашей памяти мы были свидетелями величайших взлетов и сокрушительных падений глобальных рынков акций. Падение азиатских рынков, мыльный пузырь «доткомов», фиаско Enron/WorldCom, трагедия 11 сентября, войны на Ближнем Востоке, почти тотальный паралич мировых финансовых рынков – очевидно, что мир, в котором мы живем, далек от спокойствия и предсказуемости. Как говорит Нассим Талеб, «история не ползет, она прыгает».

Но когда вам страшно, понимание этого не помогает. И когда индикаторы неопределенности высоки, ваш страх не является иррациональным^{70}. Возникающая в результате психологическая рецессия приводит к утрате вашими людьми вовлеченности именно в то время, когда вам требуется их полная вовлеченность.

«Страх изматывает нас, он наносит вред здоровью и благополучию. Когда мы боимся, это ограничивает наши способности», – говорит Шейн Лопез, исследователь психологии надежды. «Управление этим страхом должно быть широко развернуто в самом начале кризиса и затем должно поддерживаться каждый день – хотя бы на минимальном уровне»^{71}.

На вашу организацию страх оказывает пагубное влияние? Ваши люди парализованы неуверенностью и неопределенностью?

Итак, как же управлять страхом?

Оливье Бланшар, главный экономист Международного валютного фонда, советует лидерам давать абсолютно четкие указания. «Самое первое и самое главное – уменьшить неопределенность... Прежде всего выработайте и руководствуйтесь ясными правилами и действуйте решительно»^[72].

При наличии ясной, правильной миссии люди могут трансформировать свою тревогу в действия и продуктивность.

При наличии ясной, правильной миссии люди могут трансформировать свою тревогу в действия и продуктивность.

Когда авиалайнер, направлявшийся из Нью-Йорка в Шарлотт (Северная Каролина), январским днем аварийно сел на поверхность замерзающей реки Гудзон, среди пассажиров не было заметно паники, которую обычно показывают в кино. Люди всего мира были потрясены фотографией, на которой 155 человек спокойно стоят на крыльях тонущего самолета и ждут, когда их спасут.

Но специалисты не удивились. Во время авиакатастроф и других крупных бедствий люди обычно реагируют тихо. Когда самолет упал, «люди молчали – вы слышали не крики, а тишину, что очень типично», – отмечает Аманда Рипли, которая исследует поведение людей в кризисных ситуациях.

«Вы не наблюдаете ожидаемой паники и истерики, – говорит Рипли, – и это совсем не значит, что люди не испуганы. Это значит... что они ждут, когда им скажут, что делать».

Спокойные и ясные указания пилота были именно тем, что требовалось в данной ситуации. Он открыто рассказал им о проблеме и инструктировал, как нужно себя вести.

«Самым важным было то, что он предупредил людей. Иногда пилоты или команда не хотят сообщать пассажирам о том, что происходит, потому что не хотят, чтобы они потеряли

самообладание. Но любое предупреждение, даже очень короткое, может правильно настроить человека. Мы знаем, что во время катастроф люди послушно выполняют то, что от них требуется, поэтому очень полезно давать им правильные команды»^{73}.

Даже если лидер сам точно не знает, что делать, он может рассеять немалую часть страха, прямо рассказав сотрудникам о сложившейся ситуации. Во время кризиса «коммуникация имеет большее значение и требует большей прозрачности»^{74}. Но несмотря на это, лишь 13 % руководителей говорили со своими людьми о нестабильных временах, в которые мы живем. Почти половина респондентов отметили, что «руководители не предприняли никаких действий в ответ на тревогу людей по поводу экономической ситуации на рабочих местах»^{75}.

О чем же нужно говорить, чтобы снизить уровень тревожности?

Будьте честны и просто расскажите, что происходит. Не думайте, что всем уже известно, как нестабильность влияет на вашу организацию. Все, что они слышат, – это новости об экономическом спаде и увольнениях, поэтому им нужно точно знать, как дела у компании – и им нужно слышать об этом часто. Расскажите им, какова нынешняя ситуация, каковы показатели, какое ожидается влияние на организацию и на них. Опишите все правдиво и не попадите в ловушку, пытаясь представить все более оптимистично, чем того заслуживает реальность.

Руководитель может рассеять немалую часть страха, прямо рассказав людям о ситуации.

Поговорите о том, что будет дальше. Если у вас есть стратегия, объясните ее так, чтобы всем было понятно. (Если у вас ее нет, скажите об этом и попросите помощи.) Опишите, что должно произойти и какую роль в этом каждый должен сыграть. Дайте людям возможность поделиться своими чувствами, тревогами и особенно идеями^{76}.

Рэм Чаран, анализируя лидерство во времена неопределенности, вспоминает следующую историю. Как и большинство компаний, химический гигант E. I. DuPont de Nemours пострадал в кризисе 2008–2009 гг. Сфокусировавшись на уменьшении страха, компания смогла успокоить десятки тысяч сотрудников, информируя их о том, что происходит на самом деле, и о ясном стратегическом направлении работы. Финансовые руководители компании простым языком объясняли людям,

как кризис влияет на положение компании DuPont, и консультировали сотрудников, как сохранить те 18 млрд долл., которые лежали на их пенсионных счетах.

В течение 10 дней были проведены личные встречи менеджеров с каждым сотрудником DuPont, в ходе которых им рассказывали о стратегии фирмы и их личной роли в ее осуществлении. Кроме того, всех сотрудников попросили предложить по три идеи экономии средств. Вскоре после этого компания провела опрос, чтобы выяснить, насколько сотрудники восприняли адресованное им послание: были ли они напуганы или полны энергии и готовы противостоять кризису?^{77}

Компанию DuPont всегда отличала удивительная для такой большой организации сфокусированность: вероятность того, что средний сотрудник DuPont знает цели и приоритеты своей компании, на 50 % выше, чем у среднего американского работника^{78}.

Ясность уменьшает страх, даже если то, что вам объясняют, не очень оптимистично. Первая рекомендация лидерам: говорите прямо и внимательно, с сопереживанием прислушивайтесь к тому, что беспокоит вашу команду. Во времена всеобщего страха профессор INSEAD Кью Хай советует лидерам «культивировать коллективное спокойствие, которое, в отличие от коллективной паники, способствует творческому размышлению и продуманным действиям... Именно во времена трудностей и эмоциональной уязвимости лидеры демонстрируют свою смелость или ее отсутствие»^{79}.

Вы придумали, как преобразовать всю эту тревогу в полезную энергию?

Ясные указания могут многое сделать для уменьшения страха. Но сами корни страха при этом никуда не денутся. Как плохое вино, страх поднимается изнутри и высасывает эмоциональную энергию, которую можно было продуктивно использовать. Чтобы справиться со страхом, недостаточно просто его игнорировать или уговаривать себя не бояться. Эффективные лидеры искореняют страх полностью – удаляют его с корнем.

Чтобы это осуществить, следует понимать, что страх – это эмоциональная реакция. Ваша работа как лидера теперь заключается в управлении эмоциями людей. А это сложно, поскольку «менеджеров учат управлять действиями, а не эмоциями, стоящими за этими действиями»^{80}.

С успехом избавиться от подрывающей силы страха можно лишь изменив парадигмы, которые вызывают страх. Вы не добьетесь этого, убеждая людей преодолеть его или просто вступить в схватку. Это уничтожит их – возможно, тихо и незаметно, но неизбежно. Если вы действительно хотите помочь людям, то работайте не с их поведением, а с их парадигмами.

Корни страха

Корневая парадигма, лежащая в основе психологической рецессии, – это широко распространенная убежденность, что у людей нет контроля над тем, что с ними происходит. Силы происходящих изменения настолько разрушительны, что люди попросту сгибаются под их воздействием. Мартин Селигман называет это «усвоенной беспомощностью» – психологическим состоянием, в котором люди действуют беспомощно даже тогда, когда могут изменить неприятные и даже вредоносные для них обстоятельства^{81}.

Каковы последствия этого? Ощущение безнадежности приводит к тому, что люди «выключаются», теряют вовлеченность в работу. Они считают себя жертвами экономики, компании, своих коллег, несправедливого начальства или «системы». Джудит Бардвик описывает это так:

«Психологическая рецессия – это эмоциональное состояние, в котором люди чувствуют себя чрезвычайно уязвимыми по отношению к экономическим трудностям, приводящее к тому, что человек мрачно воспринимает настоящее и еще более безрадостно смотрит в будущее, хотя часто это не основано на реальной оценке ситуации. Эта унылая парадигма (установка) влияет на восприятие людьми мира в целом как полного риска места, в котором от них ничего не зависит. Тревога, депрессия и чувство беспомощности – крайне ядовитая смесь»^{82}.

Ваша задача как лидера – помочь людям искоренить эту парадигму, а единственный способ это сделать – заменить ее на другую. Мартин Селигман говорит: «Наши мыслительные привычки не пожизненны... люди могут сами выбрать свой образ мышления».

Действуйте в своем Круге влияния, а не в Круге забот. Люди беспокоятся о самых разных вещах – о работе, о семье, о государственном долге, о возможности столкновения Земли с кометой. Все эти «беспокойства» мы называем «Кругом забот». Обычно мы разделяем заботы на имеющие и не имеющие к нам прямого отношения. Но в пугающе непредсказуемом мире то, что раньше казалось далеким, становится очень близким и оказывает на нас непосредственное влияние.

Мы видим, как вокруг нас рушатся целые институты, на которые мы полагались. Мы чувствуем, что стали жертвами глобального экономического обвала.

«Усвоенная беспомощность» – психологическое состояние, в котором люди действуют беспомощно, даже тогда, когда могут изменить неприятные и даже вредоносные для них обстоятельства.

Если наша установка – парадигма – заставляет нас фокусироваться на Круге забот, то мы становимся пассивными, рефлексивными, неспособными ни на какое иное поведение, кроме поведения жертвы. Однако в действительности существует как то, над чем мы не властны, так и то, что мы в состоянии изменить. Заботы из этой второй группы мы можем выделить в другой, хотя и меньший, Круг влияния^[83].

Итак, задача заключается в том, чтобы сдвинуть парадигму с Круга забот на Круг влияния. Сделав это, вы станете проактивным – возьмете на себя ответственность за собственное будущее, будете использовать свою находчивость и инициативность. Именно внутри Круга влияния находятся меры, которые вы можете предпринять, чтобы укротить непредсказуемость. Направляя свое время и энергию на Круг влияния, вы увеличиваете свою власть над будущим.

Вспомните, какого успеха добился основатель Amazon.com Джефф Безос. Открывая в 1994 г. компанию в своем гараже, он полагал, что управляемый рост лучше, чем необдуманная гонка, в которой участвовали другие компании во время бума доткомов. Он был абсолютно открыт в отношении того, что мог контролировать, а что было вне его власти. Он знал, что его компания долго не будет прибыльной, и прямо говорил об этом акционерам. (Реализация его видения бизнеса – а сначала это был обычный книжный интернет-магазин – требовала мощных источников финансирования и больших заемных средств.)

Безос хотел под строгим контролем создать крупнейшего на планете ритейлера. Именно поэтому он назвал свою компанию Amazon – в честь самой большой реки в мире, которая начинается с мелкого ручья в Андах. Тот маленький ручеек книг со склада в Сиэтле превратился в мощный поток разнообразных товаров, однако, чтобы достичь этого, Безосу приходилось этот поток неустанно направлять и удерживать в правильном русле.

Безос старательно работал в своем Круге влияния. Он дотошно

отбирал те области бизнеса, которые на самом деле были важны для клиентов, не обращая внимания на раскручивающийся хаос «золотой лихорадки» в Интернете. Вокруг него рушились доткомы – бизнесы с плохой финансовой базой и концепцией, которые тысячами выходили из-под контроля, – а он оставался в своем Круге влияния. В отрасли, не подвластной контролю, где люди быстро наживали состояния, а на следующее утро их теряли, он оставался в своем Круге влияния. По мере роста компании он оттачивал тонкости процесса доставки, мечтая, чтобы она стала быстрой, безошибочной, недорогой и «бесперебойной» – его любимое слово. Вот его мантра: «Сделайте это легче и дешевле, доведите простоту до одного клика».

Наконец в 2001 г. компания впервые получила прибыль. А восемь лет спустя Безос преодолел самое крупное препятствие – в самый разгар кризиса его компания Amazon расплатилась со всеми долгами.

Сосредоточившись на своем Круге влияния, вы автоматически ослабляете фактор непредсказуемости. Вы фокусируетесь на том, что является предсказуемым. Каждый раз, когда мы думаем, что проблема «где-то там», именно эта мысль и является проблемой. Мы наделяем то, что «где-то там», властью над нами. Мы подчиняемся парадигме «снаружи внутрь»: прежде чем изменимся мы, должно измениться то, что где-то там.

Однако проактивный подход предполагает изменение изнутри наружу: мы можем быть более изобретательными, более усердными, более творческими, более открытыми для сотрудничества^{84}.

То, что находится «где-то там», невозможно контролировать – такова его природа. Поддается нашему контролю лишь то, что находится внутри нас, и история Amazon.com ясно демонстрирует это.

Каждый раз, когда мы думаем, что проблема «где-то там», именно эта мысль и является проблемой.

А с самой большой уверенностью можно сказать, что мы не можем управлять (контролировать) других людей.

Именно это – одна из самых серьезных ошибок, которую может сделать руководитель. Эта ошибка является еще одним важнейшим источником страха в организациях.

Примите парадигму лидерства Эпохи знаний. Многие руководители все еще держатся за парадигму Индустриальной эпохи. Для руководителя индустриальной эпохи люди подобны машинам, которыми нужно

постоянно управлять и контролировать. Над ними стоят менеджеры, которые должны обеспечивать как можно более четкое соответствие их действий поступающим сверху приказам. Это такая рабочая обстановка, в которой последствий любых отклонений от принятых правил опасны.

Почему такая обстановка генерирует страх? Какие страхи она вызывает? Страх потери – в первую очередь, люди боятся потерять работу, чувство собственного достоинства, защищенность, статус, уверенность в себе. Возможно, если смотреть глубже, то можно увидеть страх бессмысленности, возникающий из-за того, что с людьми обращаются как с винтиками какого-то механизма, а не как с творческими, думающими, целеустремленными человеческими существами.

По сути, Индустриальная эпоха была нацелена на получение предсказуемых результатов: такая же машина, инструмент, чайная чашка или тостер – каждый раз. Так в чем же ирония? Дело в том, что в попытке устранить непредсказуемость руководители, в конце концов, вытесняли то, что особенно важно в непредсказуемые времена: способность адаптироваться. Жесткий контроль, вытекающий из парадигмы индустриальной эпохи, вел к гибели инициативы и находчивости, которые необходимы организации для выживания в мире, где доминируют экстремальное, неизвестное и невероятное. И мы стали свидетелями последствий такого подхода – одна за другой компании индустриальной эпохи уходят в историю.

В попытке устранить непредсказуемость руководители, в конце концов, вытесняли то, что особенно важно в непредсказуемые времена: способность адаптироваться.

Гораздо более эффективная парадигма – это лидерство Эпохи знаний. В Эпоху знаний людей ценят за их уникальный вклад – за их способность учиться, адаптироваться, за их новаторство, за предпринимательское использование благоприятных возможностей. Они уже не машины, которые включают, выключают и списывают по графику. Чтобы быть лидером в Эпоху знаний, вам необходима парадигма освобождения, высвобождения, признания ценности различных (даже революционных) точек зрения. Вы должны мотивировать людей, которые с энтузиазмом относятся к осуществлению миссии.

Ураган Катрина, накрыв американский штат Миссисипи, разрушил почти всю имевшуюся в нем систему электроснабжения. Штормовой ветер снес линии электропередач на всем юге штата. Почти 200 тыс. человек

остались без электричества. Штаб-квартира Mississippi Power лежала в руинах, Центр реагирования на аварийные ситуации был затоплен. По самым оптимистичным подсчетам, подачу электроэнергии можно было восстановить лишь через месяц.

За день до этого кризиса Мелвил Уилсон был менеджером по маркетингу Mississippi Power. На следующий день он отвечал за «штормовую логистику», у него в подчинении была команда из 11 тыс. человек, чьей работой было восстановление электроснабжения для тысяч домохозяйств и бизнесов. Четыре пятых команды даже не работали в Mississippi Power – они приехали из других районов страны, чтобы помочь в чрезвычайной ситуации. Вот что писала *USA Today*:

«Уилсону были нужны медсестры, кровати, продукты питания, вакцина от столбняка, прачечные, души, туалеты и много другое – и срочно. Все это было ему нужно в количестве, вдвое превышающем предусмотренное «худшим сценарием», разработанным в компании. Все это было ему нужно в местах, где не было электричества, водопровода и телефонов, где не осталось дорожных знаков, зато процветало мародерство. Уилсону было очень трудно без рабочего телефона; в случае его не удачи люди бы начали голодать, больницы остались бы в темноте и страдания всех, кто его окружал, усугубились бы. «То, что я делал в обычной жизни, не подготовило меня к этому», – говорит Уилсон голосом, глухим от эмоций, когда вспоминает о тяжелом бремени – накормить 11 тысяч ртов».

Уилсон и его команда выполнили работу, и сделали это меньше, чем за половину предполагаемого срока. Через двенадцать дней после урагана электроснабжение штата Миссисипи было восстановлено.

Как им это удалось?

Несколько дней назад они бы не справились с такой работой. Реагирование в чрезвычайных ситуациях обычно начиналось с приказов, поступающих сверху вниз, из штаб-квартиры. Команды на местах ждали, пока им скажут, что делать.

Но теперь все происходило иначе. Линейные команды сами принимали решения, добывали и покупали то, что им требовалось для работы. Чтобы запустить электрическую подстанцию, одна из команд использовала генератор от аппарата для производства льда. Столкнувшись с вымогателями, которые хотели нажиться на установке походных душей,

команда сама поставила душевые палатки. Из-за невозможности купить достаточное количество топлива для своих ремонтных грузовиков команда добыла дизель по бартеру, восстановив электроснабжение перерабатывающего завода и трубопровода в оплату за бесперебойные поставки топлива. Ее миссией было восстановить электроснабжение – и в осуществлении этой миссии люди превзошли все возможные ожидания.

«Линейные команды вешали провода, устанавливали столбы, заменяли трансформаторы, чинили подстанции с невиданной раньше скоростью», – отмечал Энтони Топази, бывший в то время президентом компании Mississippi Power.

Еще больше поражает в работе этой команды невероятная самоотверженность. Члены команды выполняли свою работу, прекрасно зная, что их собственные дома затоплены и их семьи страдают.

Что превратило Mississippi Power из пассивной, управлявшейся сверху вниз компании, которая согнулась под гнетом кризиса, в проактивную, решительную организацию, которая в кризис превзошла все возможные ожидания?

В компании приняли парадигму высвобождения потенциала людей вместо парадигмы сдерживания. «Компания Mississippi Power взяла за основу своей культуры «7 навыков высокоэффективных людей». Такие принципы как «Думать в духе «Выиграл-вы играл» и «Быть проактивным» сработали как «смазочный материал, обеспечивающий скорость и новаторство прямо на местах» – так говорили в выпусках новостей^{85}. Каждый работник компании знал о принципах эффективности, и лидеры компании использовали эти принципы, дав людям свободу работать так хорошо, как они только могут.

Доверие – высочайшая форма человеческой мотивации. В Mississippi Power доверили людям делать то, чего требовала их работа, без постоянных указаний свыше. Компания приняла совершенно новую парадигму лидерства.

- Здесь перешли от парадигмы контроля Индустриальной эпохи к парадигме высвобождения Эпохи знаний.

- Они перешли от парадигмы, гласящей, что людей легко заменить другими, к парадигме, утверждающей, что каждый человек обладает уникальным талантом и умениями, которые раньше компанией не использовались.

- Они сместили фокус внимания с методов на результаты. Вместо того чтобы указывать сотрудникам, как выполнять работу, лидеры доверили им принимать решения самостоятельно. Менеджеры здесь больше не

запугивали людей; лидеры стали ресурсом для тех людей на передовой, чьей задачей было довести дело до конца.

Доверие – высочайшая форма человеческой мотивации.

Самым важным было заменить менеджмент, основанный на страхе, лидерством, которое высвобождает потенциал людей, позволяя им внести свой собственный вклад, и при котором изменяется природа взаимоотношений между руководителем и подчиненными. Работник теперь сам себе начальник, им руководит совесть, включающая приверженность к достижению оговоренных результатов. При этом высвобождается творческая энергия работника, направленная на выполнение всего, что необходимо для достижения желаемых результатов, в гармонии с правильными принципами^{86}.

Реакция компании Mississippi Power на кризис, вызванный ураганом Катрина, показывает, что людей гораздо лучше мотивирует важная миссия, чем выживание, зарплата или страх перед начальством. Психолог Абрахам Маслоу полагал, что выживание стоит на первом месте в иерархии потребностей человека, а «самореализация» – осуществление высокой цели – на последнем месте в этом ряду^{87}. Но люди будут делать удивительные вещи, служа великой миссии, даже если их базовые потребности находятся под угрозой. Ими руководит совесть, выпускающая на волю творческую энергию. Люди побеждают свои страхи, когда миссия важна для них и когда имверяют ее осуществление.

Президент Mississippi Power Топази сказал: «До, во время и после урагана наши люди сохраняли чувство направления и сфокусированность, несмотря на личные потери. Они продемонстрировали организационное величие, доведение дел до конца, великолепную командную работу и индивидуальную эффективность – качества, отражающие основы принципов д-ра Кови»^{88}.

Слишком многие организации страдают от пережитков Индустриальной эпохи. К людям относятся как к вещам, как к одной из множества заменяемых запчастей, как к неизбежной строке расходов в балансе. Их головы и сердца не уважают, не понимая, что это источник важных решений и приверженности. Люди, работающие в таких организациях, живут в страхе потерять свое будущее, если они не будут подчиняться требованиям и делать то, что им говорят. Опасность заключается в том, что в кризисной ситуации руководителей так и подмывает полностью вернуться к парадигме контроля Индустриальной

эпохи и усилить атмосферу страха.

Люди побеждают свои страхи, когда миссия важна для них и когда им вверяют ее осуществление.

Почему борьба со страхом должна стать вашим главным приоритетом в условиях кризиса?

Потому что в этом ключ к получению предсказуемых результатов в непредсказуемые времена.

Если миссия достаточно важна, то ваши люди не будут бояться работать над ее осуществлением. Как ни странно, чем жестче контроль, тем больше страха вы вызываете и тем меньше вероятность, что вы осуществите свою миссию. Это может показаться противоречащим здравому смыслу, но это правда: когда талантливым, энергичным, умелым людям предоставляют свободу в реализации высокой миссии, они находят способ сделать это. Вы можете верить им. И не стоит за них волноваться. Это как раз вполне предсказуемо.

План уменьшения страха

Эта процедура поможет вам наметить действия, которые необходимо осуществить сейчас, для уменьшения страха и повышения вовлеченности вашей команды. Подумайте над каждым вопросом. Задайте эти вопросы своему руководителю, своей команде, своим коллегами по организации.

- На чем мы фокусируемся в своем Круге забот (что-то, находящееся вне нашего контроля и являющееся пустой тратой сил)?

- На чем мы можем сосредоточиться в своем Круге влияния из того, что окажет самое большое влияние на наше будущее?

- Какие практики, системы или процессы остались от Индустриальной эпохи?

- Что мы можем сделать, чтобы заменить эти практики, системы и процессы и перейти к Эпохе знаний?

Учите, чтобы научиться

Лучший способ научиться чему-то – научить этому других. Все знают, что, готовясь к уроку, учитель узнает гораздо больше своего ученика. Если вы действительно хотите усвоить то, о чем вы узнали в этой главе, в ближайшее время обратитесь к своему коллеге, другу или члену семьи и научите его тому, что вы сейчас узнали. Задайте ему вопросы (приведенные ниже или ваши собственные), которые заставят его задуматься:

- Почему экономические проблемы вызывают «психологическую рецессию»? Что, по вашему мнению, означает этот термин?
- От каких страхов страдают люди, когда экономика нестабильна?
- Какие затраты несут организации в связи с «психологической рецессией»?
- Что могут сделать руководители, чтобы помочь людям преодолеть страхи в беспокойные времена?
- Какова роль четкой миссии и указания направления в преодолении страха?
- Чем, по вашему мнению, должны ваши руководители делиться с вами во времена кризиса?
- Что иногда делают руководители, чтобы еще больше напугать людей, вместо того чтобы уменьшить страх?
- Каковы последствия слишком жесткого контроля над людьми?
- Как вы будете бороться со страхом в вашей команде?

Заключение

Вы не поверите, но из того, что кажется очень опасным и нестабильным миром, мы можем выхватить лучшее, стабильное, полное процветания будущее. Мы можем.

Джошуа Купер Рамо

Несколько мыслей в завершение.

Гонку Тур де Франс выигрывают в горах.

Подобно этому, успешной является такая организация – в бизнесе, в образовании или в государственных структурах, – которая получает предсказуемо высокие результаты во времена неопределенности.

Обратимся к ситуации с двумя компаниями – производителями фотоаппаратов.

Polaroid и Canon были гигантами индустрии потребительской фотографии. И несколько лет назад обе компании достигли «гор» – столкнулись с революционной технологией цифровой фотографии.

В 1990-х гг. Polaroid производила впечатление большого победителя в отрасли. Ее проверенная временем моментальная фотокамера была бритвенным станком, а пленка – необходимыми для станка бритвенными лезвиями. Поток новых моделей подстегнул продажи – среди прочих потребителям предложили фотокамеру Barbie для девочек, Business Pro для офиса, I-Zone для подростков. Старая бизнес-модель, заключавшаяся в предложении очень дешевых фотоаппаратов для получения высоких прибылей от продажи дорогой пленки, никогда не выглядела более успешной.

К 2001 г. Polaroid обанкротилась. Цена акций упала почти на 100 % – с 60 долл. в 1997 г. до 28 центов. Все оставшиеся активы были распроданы^[89].

Canon, напротив, с конца 1990-х систематически осваивала цифровую фотографию и не прогадала. В 2001 г. компания выпустила свои первые цифровые фотоаппараты для массового рынка – недорогие, надежные, не зависящие от фотопленочного бизнеса. Эти камеры стали хитом продаж. Цена акций предсказуемо росла – это происходило с акциями Canon почти все время с того дня, когда в 1933 г. в Японии Горо Йошида продал свою первую камеру «Kwannon».

В середине рецессии 2008–2009 гг. акция Canon стоила вдвое больше, чем в 1997 г. – на пике технологического бума. Даже несмотря на то, что компания пережила сильнейший спад продаж, размер прибыли Canon значительно превосходил соответствующие показатели конкурентов. Год за годом Canon признавали «самым достойным доверия брендом» фотокамер в Евразии и в США^{90}.

Почему же «в горах» одна команда терпит поражение, а другая предсказуемо движется вперед, к победе?

Принципы успеха в горах проверены временем и никогда не меняются. Нужно:

- обеспечивать превосходное исполнение своих приоритетных задач;
- двигаться со скоростью доверия;
- достигать большего меньшими ресурсами;
- уменьшать страх.

Команды, не живущие по этим принципам, неизбежно сходят с дистанции, когда условия становятся более сложными. Они теряют из виду свои стратегические приоритеты. Они не используют импульсов, которые могли бы получить от удостоенных доверия членов команды, систем и процессов. Они теряют из фокуса работу, подлежащую выполнению. И, наконец, они теряют веру в себя.

Polaroid ринулась в горы на полной скорости. Вначале компания обогнала соперников в разработках в области цифровой фотографии, однако отсутствие внутренней ясности в понимании того, какой должна быть бизнес-модель, привело компанию к фатальному отставанию в исполнении. Разработки в области цифровых технологий замедлились и оказались на голодном финансовом пайке. Запутавшись в приоритетах, в Polaroid утратили представление о том, чего на самом деле хотели потребители. Старая бизнес-модель, основанная на продажах пленки, требовала от потребителей больших затрат и усложняла их жизнь. Клиенты отказались от Polaroid практически сразу, как только цифровые фотокамеры позволили отказаться от пленки.

Усугубило ситуацию и то, что топ-менеджмент Polaroid утратил доверие сотрудников, получив огромные бонусы в то время, когда персонал сокращался вдвое^{91}. Последним ударом стало падение акций технологических компаний в 2000 г. По рынку распространился страх банкротства, и Polaroid просто обрушилась.

Canon в то же самое время встретила с теми же горами – революционным переходом к цифровым технологиям. Но ее история была совсем другой. Здесь изучали не только то, что потребители пытались

сделать, но и то, что они при этом испытывали. Поняв, что цифровая платформа значительно упрощает жизнь потребителей, Canon, основываясь на полном, всеобщем понимании стратегии, создала подразделение для разработки бизнес-модели цифровых фотоаппаратов. Постепенно, как многие и предполагали, это подразделение стало бизнесом^{92}.

Внутри компании Canon доверие создают с помощью системы распределения прибыли *санбунсетсу* (три части) – сначала делятся с сотрудниками, затем с инвесторами и в последнюю очередь с менеджментом. Кроме того, компания поддерживает лояльность сотрудников, опираясь на три проверенных временем управленческих «столпа»:

- 1) продвижение на основе компетентности;
- 2) здоровье – главный приоритет;
- 3) семья – прежде всего^{93}.

Получая предсказуемые результаты вне зависимости от экономической обстановки, фирма Canon долгое время остается компанией топ-вы бора на рынке ценных бумаг. Потребители, сотрудники и инвесторы компании смотрят в будущее с уверенностью.

А как обстоят дела с вашей командой? Вы больше похожи на Polaroid или на Canon? Вы достаточно сбалансированы, чтобы получать предсказуемые результаты независимо от того, насколько непредсказуема ситуация?

Задайте себе приведенные ниже вопросы о команде или группе, в которой вы работаете. Отвечая, поставьте галочку в клетку, соответствующую вашему ответу.

	Да	Нет
Знает ли точно каждый член команды, каковы ее цели?		
Знает ли каждый член команды, какова его роль в достижении этих целей?		
Знает ли каждый член команды, каков счет? Другими словами, все ли знают, каковы показатели успеха и где сегодня находится команда в соответствии с этими показателями?		
Встречаются ли члены команды регулярно и часто (не реже одного раза в неделю) для поддержания взаимной ответственности за достижение целей команды?		
Занимаетесь ли вы активным «сдвиганием середины» — помогаете ли вы всем приблизиться к уровню производительности своих лучших работников?		
Составляет ли повторный бизнес высокий процент ваших доходов?		
Низок ли ваш показатель текучести кадров для вашей отрасли?		

Да Нет

Уверены ли вы, что выполняете именно ту работу, выполнения которой для себя хотят от вас ваши потребители?		
Вашим потребителям взаимодействовать с вами легко и удобно?		
Действительно ли ваша миссия так вдохновляет членов вашей команды, что их не останавливают страх и тревога?		

Всего да/нет

Общий счет = сумме «да»

Счет

9–10 Вы хорошо подготовлены, чтобы получать предсказуемые результаты вне зависимости от ситуации

7–8 В трудные времена вы будете получать нестабильные результаты

5–6 Во времена нестабильности вашу команду ждет езда по ухабам

3–4 Ваше выживание под большим вопросом

0–2 Не забудьте выключить свет и закрыть дверь, уходя из бизнеса

Честно говоря, ответив «нет» хоть на один из этих вопросов, «в горах» вы рискуете столкнуться с серьезными проблемами. Вас обойдут те, чье исполнение превосходно, кому безоговорочно доверяют, кто делает (больше) то, что действительно нужно их потребителям, кто увлекает работников исполненным смыслом предназначением, в которое они могут верить.

Любые времена по своей природе непредсказуемы. Вы не можете учесть все неопределенности будущего и превратить их в набор определенностей. Но существуют абсолютно определенные принципы, на которые вы можете положиться в эти изменчивые времена:

- в горы вы можете взять с собой лишь несколько вещей – поэтому пусть они будут самыми важными;

- вам будут доверять, только на столько, на сколько вы достойны доверия;

- если потребителям действительно нужно то, что вы продаете, они найдут способ заплатить за это;

- сильнее страха только предназначение (большая цель) – поэтому сделайте ваше предназначение сильным.

Эти принципы никогда вас не подведут.

О компании FranklinCovey

Миссия

Мы помогаем людям и организациям всего мира достичь величия.

FranklinCovey (NYSE: FC) – глобальная компания, лидер в области консалтинга и обучения в таких областях, как исполнение на основе стратегических приоритетов, лояльность клиентов, доверие, лидерство и личная эффективность. Среди клиентов организации – 90 % компаний, входящих в список Fortune 100, более 75 % компаний, входящих в список Fortune 500, тысячи фирм среднего и малого бизнеса, а также множество государственных организаций и образовательных учреждений. Сорок шесть прямых и лицензированных офисов FranklinCovey предоставляют профессиональные услуги в 147 странах мира.

Более подробную информацию вы найдете на ресурсе www.Franklincovey.com.

Об авторах

Стивен Р. Кови – признанный во всем мире специалист в области лидерства и семейных отношений, преподаватель, писатель, консультант по организационному управлению, соучредитель и вице-президент компании FranklinCovey. Является автором книги «Семь навыков высокоэффективных людей», ставшей международным бестселлером и названной «самой влиятельной бизнес-книгой за последние 100 лет». По всему миру было продано более 20 млн экземпляров этой книги, она входит в списки бестселлеров большинства стран.

Стивен Кови имеет диплом MBA Гарвардского университета и докторскую степень, полученную в Университете Бриэма Янга, где он вел курс организационного поведения. Он преподает более сорока лет, и за это время он показал миллионам людей – в том числе президентам стран и компаний – преобразующую силу принципов, управляющих индивидуальной и организационной эффективностью. Вместе с женой он живет в Скалистых горах штата Юта.

Боб Уитман – председатель Совета директоров и исполнительный директор FranklinCovey.

Боб Уитман имеет диплом MBA Гарвардского университета, был одним из четырех управляющих партнеров, исполнительным директором и членом Совета директоров Trammell Crow Group. Позднее, являясь исполнительным со-директором частной акционерной компании Hampstead Group, осуществил значительные приобретения и помог добиться существенного роста многим компаниям в областях индустрии гостеприимства, жилья для пенсионеров, ресторанного бизнеса и тематических парков. Он входил в Совет директоров Wyndham Hotels and Resorts, был председателем и исполнительным директором Forum Group Inc., в настоящее время являющейся частью Marriott International.

Вдохновившись миссией FranklinCovey – помогать созданию великих и прочно стоящих на ногах организаций – и уже являясь членом Совета директоров, Боб Уитман в январе 2000 г. занял должность председателя и исполнительного директора компании FranklinCovey. С тех пор он погрузился в работу с сотнями организаций – клиентов FranklinCovey, стремясь понять, что им необходимо для достижения выдающихся результатов.

Увлеченный альпинист, Уитман совершает регулярные восхождения в

Скалистых горах и Альпах. Девять раз он был участником Ironman – чемпионата мира по триатлону на Гавайях.

У Боба и его жены двое детей, они живут в г. Солт-Лейк-Сити, штат Юта.

Брек Ингланд называет себя «архитектором интеллектуальной собственности», который помогает создавать решения мирового класса в области эффективности для клиентов FranklinCovey. За два десятилетия работы в области консалтинга он помог крупнейшим корпорациям мира достичь большей эффективности в лидерстве и коммуникации. В разных странах мира – от Швейцарии до Саудовской Аравии – он руководил проектами для компаний, входящих в список Fortune 50.

До прихода в компанию FranklinCovey д-р Ингланд был вице-президентом по интеллектуальной собственности Franklin Quest и директором по консалтингу Shipley Associates, международной фирмы, занятой в области обучения и коммуникаций. Имея докторскую степень по коммуникации, он семь лет преподавал организационное лидерство и стратегию в Школе менеджмента Мариотт в Университете Бриэма Янга. Он вместе с женой живет в горном районе на севере штат Юта.

Спасибо, что скачали книгу в [бесплатной электронной библиотеке Royallib.ru](http://Royallib.ru)

[Оставить отзыв о книге](#)

[Все книги автора](#)

notes

Примечания

Лэнс Армстронг – выдающийся американский велогонщик, многократный победитель Тур де Франс.

Conference Board – частная научно-исследовательская организация, предоставляющая профессиональную информацию об условиях рынка, менеджменте компаний и т. д. Проводит специальные исследования, результаты которых распространяются на коммерческой основе. Издает ежемесячный журнал *Across the Board* и другие периодические публикации. Основана в 1916 г. Штаб-квартира в г. Нью-Йорке.

Обширный заболоченный район в южной Флориде к югу от озера Окичоби.

Covey Stephen M. R. The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything, Free Press, 2006, pp. 17, 19. – перевод *Кови С. Р.* Скорость доверия: то, что меняет все. М. 2010.

Integrity Bank of Atlanta – «Честный банк Атланты».

INSEAD – European Institute of Business Administration – Европейский институт делового администрирования (престижная международная бизнес-школа, ведущая подготовку специалистов по управлению; основана в 1957 г.).

Мы в курсе скандалов с употреблением допинга, разворачивающихся вокруг гонок Тур де Франс и других крупнейших спортивных соревнований, например, Олимпийских игр. Конечно, мы не одобряем ни одну форму мошенничества, в том числе и допинг. И, конечно, мы не знаем всех фактов. Несмотря на это мы считаем, что пример команды велосипедистов «в горах» полезен, поскольку помогает понять, как добиваться успеха в экстремальных и непредсказуемых условиях.

«Succeeding in the New Economic Environment», Report of the IBM Institute for Business Value, Mar. 2009, p. 12.

IBM Institute Report, p. 4.

«Riding in Fast Company: Lance Armstrong and Team USPS», Fast Company, Feb. 8, 2008.

«CEO Challenge 2008: Top 10 Challenges», Report of the Conference Board, Nov. 2008.

FranklinCovey xQ Database Averages, Dec. 31, 2008; «The Execution Quotient», FranklinCovey white paper, Mar. 3, 2004. Исследование xQ, проведенное FranklinCovey, помогло 150 000 сотрудникам в тысячах организаций повысить дисциплину исполнения.

Herb E., et al., «Teamwork at the Top», McKinsey Quarterly, Aug. 2002.

IBM Institute Report, p. 12.

Kaplan R. S. and Norton D. P., «Strategy Execution Needs a System», HarvardBusiness.org Voices, Apr. 20, 2009.

«The Crash of Eastern Airlines 401», eastern401.googlepages.com/home.

Orit Gadiesh and Hugh MacArthur, *Lessons from Private Equity Any Company Can Use*. Harvard Business Press, 2008, p. 16.

Miller J. W., «Maersk: Container Ship Cuts Costs to Stay Afloat», The Wall Street Journal, Apr. 8, 2009.

A. P. Moller-Maersk A/S, Annual Report 2008.

FranklinCovey xQ Database Averages.

«Maersk Container Industry Case Study», FranklinCovey Center for Advanced Research, franklincoveyre-search.org/documents/textsearch?criteria=maersk.

Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, New York: Random House, 2007, p. 204.

Gadiesh and MacArthur, p. 19.

Everest: Taking the Team to the Summit, FranklinCovey InSights video.

Gadiesh and MacArthur, p. 24.

Brion O'Connor, «American Flyers», ESPN,
sports.espn.go.com/espnmag/story?section=magazine&id=3742027.

«Driving Business Results Through Continuous Engagement», 2008/2009 Work USA Survey Report, Watson Wyatt Worldwide, 2009, p. 1.

«The Economic Impact of the Achievement Gap in Americas Schools: Summary of Findings», McKinsey Quarterly, April 2009.

Thomas Friedman, «Swimming Without a Suit», The New York Times, Apr. 21, 2009.

Bill Amelio, «Navigating the Downturn», INSEAD Knowledge, April 2009.

David L. Cooperrider and Diana Whitney, *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*, Berrett-Koehler, 2005.

Stephen R. Covey, «8th Habit Leadership: Unleashing Potential», Chief Learning Officer Oct. 2005.

Gautam Naik, «Hospital Races to Learn Lessons of Ferrari Pit Stop», The Wall Street Journal, Nov. 14, 2006.

Speed Up Your Team: Continuously Improving Team Processes,
FranklinCovey InSights video.

«Trust in Governments, Corporations, and Global Institutions Continues to Decline», Global Survey of the World Economic Forum, Dec. 15, 2005. Conference Board Report, p. 5.

Stephen M. R. Covey, *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*, Free Press, 2006, pp. 17, 19.

IBM Institute Report, p. 3.

«Michael Schumacher – The Best Driver in the Car Racing Sport, a Legend in His Own Lifetime», German Culture Magazine, <http://www.germanculture.com.ua/library/weekly/michael-schumacher.htm>.

David Tremayne, «Flawed Genius Schumacher Calls Time on Brilliant Career», *The Independent*, Sep. 11, 2006.

Stephen M. R. Covey, «Daring to Trust Again», интервью, взятое Newton Holt, Associations Now, Jul. 2007.

Terry Macalister, «Full of Beans: Howard Schultz, Chair man of Starbucks»,
The Guardian, Oct. 16, 2004.

Stephen M. R. Covey, «Daring».

Stephen M. R. Covey, «Daring».

Betsy Morris, «The Accidental CEO», *Fortune*, Jun. 9, 2003, p. 45.

«2008 Chief Executive of the Year», ChiefExecutive.net.
[http://www.chiefexecutive.net/ME2/dirmod.asp?
sid=&nm=&type=Publishing&mod=Publications%3A%3AArticle&mid=8F3A702](http://www.chiefexecutive.net/ME2/dirmod.asp?sid=&nm=&type=Publishing&mod=Publications%3A%3AArticle&mid=8F3A702)

Don Tennant, «Anne Mulcahy on Getting the Color Back into Xerox», CIO, Jun. 17, 2008.

Stephen M. R. Covey, «The Speed of Trust Tour», речь, произнесенная в Сан-Франциско в отеле Francis Drake Hotel, April 30, 2009.

«Wall Street's Latest Crisis of Leadership», BusinessWeek, Oct. 3, 2008.

«Alpharetta-based Integrity Bank Fails», The Atlanta Journal-Constitution, Aug. 29, 2008.

Quy Huy, «Leadership in Crisis», INSEAD Knowledge,
<http://knowledge.insead.edu/LeadershipinCrisis081216.cfm?vid=156>.

Patricia Aburdene, *Megatrends 2010: The Rise of Conscious Capitalism*, Hampton Roads, 2007, p. 27.

Rosabeth Moss Kanter, «The Value of Role Models in the Downturn», HarvardBusiness.org Voices, Mar. 2, 2009.

FranklinCovey-HarrisInteractive «Trust Quotient» Survey Results of 12,000 American Workers, available from FranklinCovey.

Erik Weihenmayer, «Touch the Top», podcast April 13, 2009.
<http://www.touchthetop.com/press/press.htm#04-13-09-2>.

Anne M. Mulcahy, «From the Podium», MIT Leadership Center,
<http://sloanleadership.mit.edu/r-mulcahy.php>.

«Crisis Helped to Reshape Xerox in Positive Ways», Knowledge@Wharton, Nov. 16, 2005.

Gianna Englert, «Anne Mulcahy», <http://www.capitalistchicks.com/?q=node/237>. Accessed Apr 29, 2009.

«Crisis», Knowledge@Wharton.

Rita McGrath, «A Better Way to Cut Costs», Harvard-Business.org Voices, Mar. 9, 2009.

IBM Institute Report, pp. 6–7.

James Allen, Frederick Reichheld, and Barney Hamilton, «The Three 'Ds' of Customer Experience», Harvard Management Update, Nov. 7, 2005.

Rosabeth Moss Kanter, «Simplicity: The Next Big Thing», HarvardBusiness.org Voices, Feb. 12, 2009.

C. Crum, et al., Demand Management Best Practices,]. Ross Publishing, 2003.

«Top 10 Medical Breakthroughs of 2008», Time Magazine,
http://www.time.com/time/specials/2008/top10/article/0,30583,1855948_186399

Pete Cashmore, «Recession Is the Mother of Tech Invention», Mashable: The Social Media Guide. <http://mashable.com/2008/10/12/recession-is-the-mother-of-tech-invention>. Accessed April 20, 2009.

Watson Wyatt Worldwide Report, p. 19.

FranklinCovey xQ Database Averages.

Watson Wyatt Worldwide Report, p. 23.

Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success*, Little, Brown, 2008, p. 183

«Crisis», Knowledge@Wharton.

Chuck Salter, «Solving the Real Productivity Crisis», Fast Company, Dec. 19, 2007.

«From the Podium», MIT Center.

«The Execution Quotient: The Measure of What Matters. A FranklinCovey White Paper». FranklinCovey Center for Advanced Research.

Weihenmayer, «Touch the Top».

Maggie Jackson, «May We Have Your Attention, Please?» BusinessWeek, Jun. 12, 2008.

Olivier Blanchard, «Nearly Nothing to Fear but Fear Itself», *The Economist*, Jan. 29, 2009.

Jennifer Robison, «What if the Recession Endures?» Gallup Management Journal, April 2, 2009.

Olivier Blanchard, The Economist.

Gary Hershorn, «Survival Lessons from a Sinking Plane», Reuters News Service, Jan. 16, 2009.

Robison, Gallup Management Journal.

«Economic Anxiety Poll Results», Elliott Masie's Learning Trends, Oct. 1, 2008.

John Baldoni, «How to Talk to Your Employees About the Recession», HarvardBusiness.org Voices, Apr. 29, 2009.

Ram Charan, *Leadership in the Era of Economic Uncertainty*, McGraw-Hill, 2008.

FranklinCovey xQ Database Averages.

Quy Huy, «Leadership in Crisis», INSEAD Knowledge Base.

James McIntosh, «Nonsense at Work», Fast Company, Feb. 16, 2009.

Martin Seligman, *Helplessness: On Depression, Development, and Death*, San Francisco: W. H. Freeman, 1975.

Abstract of Judith M. Bardwick, *One Foot Out the Door*, AMACOM, 2007.

Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, 1989, p. 82.

Covey, 7 Habits, p. 88

Dennis Cauchon, «The Little Company That Could», USA Today, Oct. 9, 2005.

Covey, *7 Habits*, p. 178.

Abraham H. Maslow, «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review*, v. 50, pp. 370–396.

«FranklinCovey Presents Leadership Greatness Award to Mississippi Power», SouthernCompany Media Room, <http://southerncompany.mediaroom.com/index.php?s=43&item=173>. Accessed April 30, 2009.

S. M. Chung, «Polaroid Goes Bankrupt, Plans to Sell Existing Assets», The Tech Online Edition, Oct. 23, 2001.

«Canon Most Trusted Brand», ePhotozine, Mar. 6, 2009; «Canon USA Honored with #1 Ranking in Brandweek's Customer Loyalty Survey», Business Wire, un. 13, 2006 and Feb. 26, 2009.

Michael K. Ozanian, «Out of Focus», Forbes, Jan. 22, 2001.

Graham Hill, «Harness Your Best Customers to Drive Successful Innovation», mycustomer.com. Accessed May 11, 2009.

«Canon Camera Story», http://www.canon.com/camera-museum/history/canon_story/1937_1945/1937_1945.html. Accessed May 28, 2009.