

Стивен Р. Кови

4 правила успешного лидера

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6883183

Четыре правила успешного лидера / Стивен Кови: Альпина Паблишер; Москва; 2013

ISBN 978-5-9614-3229-9

Аннотация

Каждая организация и каждый лидер стремятся к успеху. Но почему же тогда достичь его удается лишь немногим? Все дело в том, что зачастую лидеры исповедуют старомодные, отжившие свое подходы к лидерству. Между тем по-настоящему успешные лидеры не только иначе смотрят на мир, они и действуют иначе. Стивен Кови дает простые в применении, конкретные стратегии, которые помогут вам изменить ваше поведение в качестве лидера. Используя эти инструменты, вы заметите, как улучшится мотивация ваших подчиненных и повысится продуктивность вашей работы. Предлагаемый здесь материал призван направить вас по новому пути, дать вам новый образ мышления, новый набор умений и новый инструментарий – все необходимое для того, чтобы стать по-настоящему успешным лидером и помочь вашей команде достичь приоритетных целей.

Содержание

Введение	5
Полный курс	8
Глава 1	10
Четыре измерения человеческой природы	10
Парадигма целостной личности и четыре правила лидера	14
Глава 2	24
Скорость доверия	25
Два главных фактора доверия	27
Глава 3	29
Концепция работы, которая должна быть выполнена	30
Прикладной смысл концепции работы, которая должна быть выполнена	32
Модель получения прибыли	35
Глава 4	38
Методика «четыре дисциплины исполнения»	43
Дисциплина № 1: сосредоточьтесь на критически важных целях	48
Дисциплина № 2: руководствуйтесь опережающими показателями	48
Дисциплина № 3: пользуйтесь информационным табло	49
Дисциплина № 4: разработайте график отчетности	49
Система пестования талантов	56
Система стержневых процессов бизнеса	57
Система получения обратной связи от потребителя	61
Лояльность и прибыли, хорошие и плохие	62
Индекс чистой поддержки	65
Глава 5	67
Какой вы руководитель: великий или посредственный, лидер или надсмотрщик?	68
Риторика лидерства	71
Ваш уникальный голос	72
Выбор	81
Лидер в роли «транцевой плиты»	82
Вместо эпилога: напутствие	85

Стивен Кови

4 правила успешного лидера

Редактор *П. Суворова*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Арт-директор *С. Тимонов*

© FranklinCovey

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»,
2013

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

* * *

Введение

Кому-то вполне довольно и того, чтобы его считали хорошим – человеком, специалистом, руководителем, но таковых, поверьте, меньшинство, а большинство мечтает о великом. Бурлит в нас какая-то неведомая сила, не позволяющая довольствоваться всего лишь хорошим. Мы жаждем стать частью великой команды, свершения которой и спустя многие годы сохранятся в памяти людей. Мы хотим добиться величия – в своем деле и в своей жизни. Весь вопрос в том, как это сделать, как проторить себе дорогу к величию. Об этом не понаслышке знают у нас во FranklinCovey – компании, которая удерживает мировое лидерство по тренингам в сфере эффективности использования инструментов, служащих повышению производительности и качества диагностики для организаций, команд и частных лиц.

Миссия FranklinCovey и горячее желание ее сотрудников – помогать людям и организациям по всему миру добиваться подлинного величия. И это не просто красивые слова. Компания не имеет себе равных по глубине и обстоятельности исследования такой темы, как высокоэффективная деятельность, переводящая организацию из разряда хороших в разряд великих. В этой области мы накопили ценнейшие знания. У нас в активе работа с тысячами компаний, которые стремятся к величию в своем деле. Сотрудники FranklinCovey глубоко вникли в суть и механизмы операций более чем пяти сотен организаций, достигших величия. Мы исследовали и синтезировали данные опросов, в которых участвовали не менее 225 000 респондентов; мы изучили и проанализировали деятельность свыше 2000 рабочих команд. Нашей целью было понять, из чего складывается подлинное величие, какие препятствия воздвигаются на пути к этой цели, какие условия необходимы, чтобы организация стала великой, и какова в этом роль ее лидера.

Например, нами доподлинно установлено, что «стратегическая рука», направляющая деятельность компаний, демонстрирующих превосходную результативность, в материальном плане давала не больше той, которая направляла работу организаций просто хороших. Все дело в том, что у первых под влиянием этого руководства получалось добиваться гораздо большего, чем у вторых.

Еще один установленный нами факт заключается в том, что в любой организации непременно найдутся резервы для проявления великой результативности и что неправда, будто у великих компаний куда больше базовых знаний и мастерства, чем у хороших, – в этом они обычно мало чем отличаются друг от друга, просто первые куда успешнее институционализируют (упорядочивают, формализуют и стандартизируют) всю совокупность знаний, которыми обладают. У великих организаций в сравнении с просто хорошими лучше дисциплина исполнения, они искуснее в борьбе с непоследовательностью и в умении подтягивать «среднячков» до уровня эффективности самых лучших своих сотрудников.

Что же такое величие? Так уж повелось, что единственным мерилom, по которому мы привыкли о нем судить – будь то организация, команда или отдельная личность, – выступают абсолютные показатели финансовой или операционной эффективности. На самом деле, как доказывают наши исследования, великие организации систематически продуцируют четыре ключевых результата:

- во-первых, стабильно добиваются наивысшего уровня результативности. Они преуспевают финансово или в плане производственной деятельности как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, причем не только по абсолютным показателям, но также относительно собственного рыночного потенциала или тех задач, которые намечают те, кто этими компаниями управляет;
- во-вторых, они заслужили подлинную лояльность своих потребителей – не только их полную удовлетворенность, но также страстную преданность и любовь;

- в-третьих, их сотрудники беззаветно преданы организации и всей душой болеют за дело. Люди, работающие в великих компаниях, не просто удовлетворены своей работой. Для них она служит источником вдохновения, и они отдаются ей со всей страстью и энергией;
- наконец, в-четвертых, великие организации не просто занимаются бизнесом в нашем обычном понимании, а выполняют уникальную миссию, которая отчетливо выделяет их из общей массы.

При этом все эти четыре результата измеримы и отчетливо заметны; добиться их по плечу любой организации.

Но вот в чем вопрос: какой смысл ей стремиться к величию? Почему бы не ограничиться тем, чтобы просто хорошо делать свое дело? Ради чего компаниям напрягать все силы в попытках достичь величия?

Мы во FranklinCovey убедились, что величие, этот редко достигаемый уровень успешности, приносит колоссальные дивиденды. Великие организации вполнину прибыльнее и растут вдвое быстрее, чем их аналогичные компании. Они завоевывают неподдельную лояльность своих стейкхолдеров, благодаря чему им проще и в будущем продолжать свое победное шествие.

Помимо упомянутых выше материальных выгод, величие обещает нечто неизмеримо более ценное и значимое – особую награду, которой удостоиваются лишь те, кто сполна заплатил за достижение превосходства над другими.

Итак, что же нужно, чтобы выстроить великую организацию? Если вкратце, то прежде всего нужны великие лидеры и эффективные исполнители, которые сумеют претворить в жизнь организационную миссию на самом безупречном уровне. Причем жизненно важны великие лидеры, способные внушать доверие, – без них у организации не будет ни понимания, в каком направлении развиваться, ни стратегии, ни систем, обеспечивающих движение в нужном направлении.

Но одних только великих лидеров недостаточно. Не менее важны и эффективные личности – люди, работающие в организации. Без личной эффективности работников компания обречена на заурядность, если не на что-то худшее.

Однако и это еще не все. Без процесса, общего для всех, обеспечивающего фокусировку на организационной миссии и ее претворении в практику, даже самым вдохновенным и талантливым людям не достичь величия. Зато наличие такого процесса позволит великим личностям создать нечто значимое и долговечное.

Узнать и освоить руководящие принципы лидерства и величия вам поможет разработанная нами флагманская программа развития лидерских качеств – мы назвали ее «Лидерство: великие лидеры, великие команды, великие свершения». На этих страницах я ознакомлю вас с ее основами и очень надеюсь, что, почувствовав, какова она на вкус, вы захотите отправиться на штурм вершины под названием «Величие», ведь это по плечу каждому, в чем мы во FranklinCovey неоднократно убеждались.

В великих организациях очень многое зависит от лидера. Современный глобализованный мир, опирающийся на знания, настоятельнее, чем когда-либо прежде, требует от организаций добиваться величия. Истинно великие компании выделяются из общей массы устойчивым финансовым положением, горячей приверженностью клиентов и потребителей, неотразимо притягательной культурой победителей и особым вкладом в облик рынка.

Великие компании создаются великими лидерами; они искусно мотивируют членов своей команды отдавать работе все свои силы и вносить ценный и наилучший вклад в решение первостепенных задач.

Всякая организация и всякий лидер стремятся стать великими. Но почему же тогда это удастся лишь немногим? Все дело в том, что многие лидеры все еще исповедуют старо-

модные, отжившие свое подходы к лидерству. Между тем по-настоящему великие лидеры не только иначе смотрят на мир, они и действуют иначе. Если конкретно, то эти их особые навыки можно определить как совокупность четырех императивных, т. е. обязательных для выполнения требований – жизненно необходимых определяющих функций, которые великий лидер считает себя обязанным неукоснительно выполнять. Эти четыре правила сводятся к следующему:

- внушать доверие непосредственным подчиненным, вышестоящим и равным;
- формировать ясное видение цели, разъясняя, почему и для чего поставлены те или иные задачи и какой вклад в их достижение вносит работа каждого участника команды;
- отлаживать и упорядочивать функционирование систем и рабочих процессов, чтобы они способствовали, а не препятствовали достижениям;
- раскрывать уникальные таланты своих людей и трансформировать их в ценный вклад в общее дело.

Предлагаемые мной идеи позволят вам усовершенствовать свои лидерские качества, сформировать новый образ мышления, освоить новый набор умений и новый инструментарий, чтобы эффективно применять четыре правила настоящего лидера.

Полный курс

Если бы вы записались на полный курс, предлагаемый нашей компанией, обучение заняло бы от трех до пяти дней, включая большой объем подготовительной и домашней работы. Здесь же я предлагаю вам конкретные рекомендации по совершенствованию стиля лидерства, которые вы сможете приспособить под свои индивидуальные особенности и под специфические нужды вашей организации, что позволит перевести навыки лидерства из разряда тех, что «хорошо-было-бы-иметь», в «процесс-без-которого-не-обойтись».

В компании FranklinCovey ее профессиональный успех измеряется успехами, которых достигли наши слушатели. А успех тренинга измеряется не только приобретенными знаниями, но и способностью применять их на практике. Я глубоко убежден, что *знать, но не применять – то же самое, что не знать*. Надеюсь, это станет не только нашим, но и вашим кредо.

Итак, на этих страницах я ознакомлю вас с квинтэссенцией нашей программы лидерства. Я сведу воедино плоды размышлений ряда самых выдающихся властителей дум и бизнес-лидеров наших дней. Это профессор Гарвардской школы бизнеса Клейтон Кристенсен; профессор, автор нескольких бестселлеров на темы бизнеса и мой личный друг Рэм Чаран; авторитетный специалист по проблемам лояльности потребителей и автор индекса чистой поддержки (Net Promoter Score – NPS) Фред Райхельд; мой старший сын Стивен Кови, опубликовавший книгу «Скорость доверия: то, что меняет все» (The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything)¹, а также множество других выдающихся лидеров, в числе которых Эмма Брэндон, старшая медсестра медицинского учреждения в Англии и лауреат премии Britain's Best Boss («Лучший босс Британии»). Я ознакомлю вас с разработанными у нас во FranklinCovey материалами, а также с самыми свежими примерами из практики других компаний. А поскольку я и сам кое-что смыслю в этой области, то поделюсь с вами и своими скромными соображениями. Я специально упоминаю об этом, поскольку, если у вас сложится впечатление, что эта книга фрагментарна и несколько смахивает на лоскутное одеяло, знайте, это сделано намеренно.

Предлагаю вам нижеследующий материал и, чтобы расширить ваше представление о великом лидерстве, коснусь пяти его аспектов:

- во-первых, я хочу помочь вам составить правильное понимание того, что означает быть великим лидером, и пробудить в вас желание стать им;
- во-вторых, ознакомить вас с принципиально новой парадигмой управления, которая отвечает условиям новой эры – эры работников интеллектуального труда;
- в-третьих, предоставить слово авторитетным людям, любезно согласившимся поделиться своими рецептами излечения хронических болячек лидерства;
- в-четвертых, научить вас ряду практических навыков лидерства, которые вы сможете применить в собственной практике уже завтра;
- и, наконец, в-пятых, помочь вам спроектировать конкретный процесс и составить план действий, чтобы вы самостоятельно начали постигать премудрости лидерства.

В целом предлагаемый здесь материал призван направить вас по новому пути, дать вам новый образ мышления, новый набор умений и новый инструментарий – словом, все необходимое для того, чтобы вы могли высвободить таланты и способности, как ваши собственные, так и тех, кто составляет вашу команду, и достичь самых важных и приоритетных для вас целей.

¹ Кови-мл. С., Меррилл Р. Скорость доверия: То, что меняет все. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

Начнем мы с изучения того, что я называю парадигмой целостной личности, в которой гармонично сочетаются четыре измерения – сердце, тело, интеллект и дух.

Глава 1

Парадигма целостной личности

Четыре измерения человеческой природы

До того как в 1954 г. британский легкоатлет Роджер Баннистер побил прежний мировой рекорд в беге на одну милю, устойчиво державшийся на отметке в четыре минуты, считалось, что это в принципе невозможно, ибо лежит за пределами человеческих возможностей. Историческое достижение Баннистера словно открыло шлюзы для дальнейших спортивных достижений – вслед за ним многие другие бегуны тоже сумели преодолеть тот непокорный рубеж скорости. В чем секрет? Как такое стало возможным? Мой ответ – это чудо совершилось благодаря кардинальному сдвигу в мышлении.

А вот другой пример из области спорта. Долгое время прыгуны в высоту использовали стандартную технику прыжка «ножницами», пока на летних Олимпийских играх 1968 г. Дик Фосбери не продемонстрировал новую технику прыжка, впоследствии названную его именем – Фосбери-флоп. Когда ее переняли другие атлеты, планка достижений в прыжках в высоту быстро пошла вверх – новый навык послужил катализатором дальнейших спортивных рекордов.

Долгие годы существовала традиция изготавливать шесты для спортсменов из жесткого негибкого материала, сначала – из бамбука, а потом – из алюминия, что ограничивало высоту прыжка. Изобретение фибerglassового гибкого шеста позволило прыгунам за счет его упругости вскидывать свое тело на значительно бóльшую, чем прежде, высоту. Так по мере совершенствования спортивных снарядов устанавливаются все новые и новые, более высокие спортивные рекорды.

Подобно спортсменам, учитывающим воздействие окружающей среды, сегодняшние лидеры не менее остро ощущают, что подвержены всем превратностям агрессивной конкурентной, коварной и суровой климата. Преуспеть в таких непростых условиях возможно, только если мыслишь нетривиально, осваиваешь новые навыки и применяешь самые передовые инструменты. По большому счету, современному лидеру требуется именно то, о чем я уже говорил, – новый образ мышления, новые умения и новые инструменты. Без всего этого им попросту не выжить.

Всю жизнь я посвятил исследованию феномена эффективности и утверждаю, что личная и межличностная эффективность при всей их несомненной важности на сегодняшний день являются всего лишь платой за вход в современную многообещающую, но вместе с тем требовательную среду. Чтобы преуспевать в ней, необходимо быть великими лидерами. Только им по плечу генерировать предсказуемый результат, устойчивую финансовую результативность и несокрушимую лояльность потребителей, а также создавать команды-победительницы и вносить значимый вклад.

Великими лидерами становятся не вдруг, для этого недостаточно посетить один-единственный семинар. Становление великого лидера – долгий путь, и подобно всякому достойному путешествию, он изобилует как трудностями и препятствиями, преодоление которых требует стойкости духа и напряжения сил, так и волнующими триумфами. Приглашаю вас вступить на этот путь.

Особенности современной экономической эпохи

Сегодня мы стоим на пороге одной из самых захватывающих и многообещающих эпох в истории человечества. Глобализация рынков и взрывной прогресс в области техноло-

гий создали беспрецедентные возможности для процветания и роста отдельных индивидов, семейств, организаций и всего общества. Надо только с умом их использовать.

На своих лекциях я часто задаю слушателям вопрос: «Многие ли из вас, здесь присутствующих, согласны с утверждением, что подавляющее большинство работников вашей организации обладают куда более обширными талантами, способностями, креативностью и интеллектом, чем те, что требует от них или позволяет им применять их нынешняя работа?» В ответ неизменно поднимается целый лес рук. Любопытно, что так бывает в любой аудитории, независимо от того, в какой стране или части мира происходит этот диалог. Не меньшее число людей признают, что изнемогают под грузом требований делать все больше, получая при этом все меньше.

Дайте себе труд задуматься над этим положением. Многие сегодня находятся в ситуации, когда, с одной стороны, на них возлагаются все новые и к тому же постоянно повышающиеся ожидания, что они будут производить больше, получая взамен меньше, а с другой стороны, людям отказывают в праве вкладывать в свою работу лучшее, на что они способны, – всю мощь их таланта и интеллекта. В этом и состоит головоломная и самая фундаментальная проблема лидерства. Для понимания ее истоков нам следует уяснить ход развития четырех экономических эпох цивилизации.

Представьте, что вы на мгновение перенеслись из нашего времени в первобытную эпоху и живете охотой и собирательством. Каждый божий день вы отправляетесь на поиски пропитания для себя и своего семейства. Это единственное занятие, какое вы знаете, единственное, что умеете делать. Но вот появляется некто и пытается убедить вас по его примеру стать земледельцем – так он это называет. Вы наблюдаете, как этот некто устраивает делянку: перекапывает почву, бросает в нее малюсенькие семена, потом усердно ухаживает за этим участком, поливает, пропалывает от сорных растений... А между тем внешне ничего вроде бы не меняется, разве что появляются крохотные всходы, но они не пригодны в пищу. Но вот проходит время, и вы замечаете, что он собирает со своей возделанной земли тучный урожай. Вас поражает, что его «добыча» намного больше той, что вы можете добыть охотой и собирательством. Что вы делаете? Правильно, мало-помалу втягиваетесь в активный процесс обучения премудростям возделывания земли. Вам потребуется освоить новые умения и научиться обращению с новыми для вас орудиями труда. В конечном счете вы все-таки станете земледельцем и передадите свое сельскохозяйственное занятие по наследству своим детям и внукам. Именно так оно и происходило в древней истории человечества – на смену эпохе охоты и собирательства пришла эпоха земледелия. С течением времени количество охотников и собирателей сократилось более чем на 90 %.

Потом в наши двери постучалась индустриальная эпоха. Люди научились строить заводы и фабрики и с высокой производительностью перерабатывать сырьевые материалы в полезный продукт посредством конвейерного производства. Для этого понадобилось разработать целиком и полностью новый набор трудовых навыков. В индустриальную эпоху фабрики производили продукции в 50 раз больше, чем семейные крестьянские хозяйства, в результате численность последних сократилась более чем на 90 %.

Сегодня мы вступаем в новую эпоху – эпоху работника интеллектуального труда. Верите ли вы, что она будет в 50 раз производительнее, чем индустриальная? Лично я – да. И уже можно заметить первые признаки. Новая эпоха станет продуктивнее предыдущей в 50(!) раз – заметьте, не вдвое, не втрое и даже не вдесятеро, а в 50 или, может, даже более раз.

Как мы видим, главными двигателями экономического прогресса в индустриальную эпоху выступали машины и капитал – иными словами, неживая материя. В людях та производственная система тоже нуждалась, но они приравнивались к заменяемым ресурсам. Наша нынешняя проблема в том, что хотя мы и живем в эпоху работника интеллектуального труда, современная управленческая практика во многом унаследована нами от индустриаль-

ной эпохи. Она наложила отпечаток на многие сегодняшние практики привлечения, найма и увольнения работников, на используемые нами методы оценки результативности, системы вознаграждения, премирования и даже на способы коммуникаций с людьми. Финансовый учет, основная система, регламентирующая обращение с информацией, досталась нам в наследство от индустриальной эпохи – недаром она относит людей к категории *затрат* (затраты на рабочую силу), тогда как неживую материю вроде инструментов, оборудования или компьютеров именуется *активами*. Попробуйте вообразить себе, какой эффект оказывает подобная психология на все стороны производственной сферы. В рамках подходов, позаимствованных нами у индустриальной эпохи, людьми на производстве управляют, опираясь на должностные инструкции, – иными словами, работники, точно винтики или гайки, должны точно соответствовать параметрам *пазов*, которые отводит для них система производства. В эпоху работника интеллектуального труда людьми не управляют, а направляют их, создавая условия, в которых каждый сможет максимально раскрыть свои дарования и внести в работу свой уникальный и наибольший вклад, на какой только способен. Менеджер индустриальной эпохи воспринимает людей как наемных работников или подчиненных. Мотивация к труду носит внешний характер и сводится к принципу кнута и пряника – сделал, что от тебя требуется, получи пряник, не сделал – вот тебе кнут. Словом, классический вариант, когда осла заставляют работать, вешая у него перед носом морковку, а сзади погоняя кнутом. Эпоха работника интеллектуального труда требует рассматривать людей как добровольцев, союзников и партнеров. Индустриальная эпоха выработала образ мышления, замешанный на контроле – плотном контроле за работой каждого. Эпохе работника интеллектуального труда свойствен иной образ мышления – освобождающий от опеки, подразумевающий надевание людей определенной самостоятельностью.

Подведем итог: мы управляем вещами, а вещи, как известно, лишены права выбора. Но мы руководим людьми, которые, в отличие от предметов неодушевленных, обладают правом и волей делать собственный выбор.

Характеризуя современность, блестящий (ныне, увы, покойный) гуру менеджмента Питер Друкер пророчески заметил, что «когда придет пора писать историю нашего времени, большинство историков припомнят в качестве его главной особенности не передовые технологии, не Интернет и не электронную коммерцию, а беспрецедентные перемены в условиях человеческого существования. Впервые в истории значительная и быстро прирастающая масса людей приобретает возможность выбора. Впервые они встали перед необходимостью управлять своей жизнью, но беда в том, что мы совершенно и поголовно не готовы к этому.

Спрашивается, почему же мы не готовы? Да потому, что для высвобождения потенциала, который таит в себе наступающая эпоха, необходимо начисто избавиться от парадигмы контроля. А для этого требуется, чтобы лидеры усвоили другую парадигму, которую я и называю *парадигмой целостной личности*. Мы, человеческие существа, состоим из четырех измерений: это наше тело, наш разум, наше сердце и наш дух. Каждое из них представляет собой четыре базовые человеческие потребности и четыре мотивирующих фактора. Для тела это потребность жить. Для сердца – потребность любить, строить и поддерживать прочные взаимоотношения. Для разума – желание учиться и постигать новое; это потребность в росте и развитии. А для духа – потребность оставить после себя след в этом мире, свое индивидуальное наследие. Нам требуются осмысление, вклад и честность намерений. Сознательно или бессознательно, но люди сегодня сами выбирают, которую часть себя посвятить работе, что во многом зависит от того, как с ними на этой работе обращаются и, как говорится, за кого их держат, а также от имеющихся у них возможностей задействовать все четыре измерения своей человеческой природы.

Вот важный момент: пренебречь хотя бы одним из четырех измерений нашей природы означает, по сути, превратить человека в неодушевленный предмет. А что положено делать

с вещами? Правильно, их нужно держать под контролем и управлять ими, чтобы мотивировать, – как видите, мы снова упираемся в эту пресловутую систему кнута и пряника. Возможно, например, купить чьи-то руки или спину, но вот купить чьи-то сердце, разум и дух невозможно. Вы можете получить все это только с добровольного согласия их обладателя, и никак иначе.

Итак, делаем вывод: лидерство не имеет ничего общего с контролем. Лидерство – это про то, как помочь личности раскрыться и направить высвободившиеся силы и таланты на достижение привлекательных, воодушевляющих и достойных целей. Как у лидера у вас есть выбор. Вы можете навечно сохранить приверженность традиционным практикам индустриальной эпохи или же обзавестись новым образом мышления, новым набором умений и новым инструментарием, чтобы успешно осуществлять лидерство в условиях эпохи работников интеллектуального труда.

Помните, в сегодняшнем мире у людей есть выбор. Мы существуем в условиях глобальной экономики. Главная ценность проистекает отныне от знаний, а не от сырьевых материалов. Перемены происходят быстрее, чем это бывало прежде. Открылась возможность гигантской отдачи от инноваций. Конкурентные преимущества очень недолговечны, и новый тип лидерства приобрел как никогда прежде большое значение.

Парадигма целостной личности и четыре правила лидера

Я уже задавал вам вопрос, который регулярно задаю слушателям своих курсов: согласны ли вы с утверждением, что подавляющее большинство членов вашей команды обладают талантами, интеллектом, способностями и креативностью, намного превышающими те, что требуются и что им дозволяется применять для выполнения их нынешней работы? Мои слушатели соглашались, а вы?

Тогда следующий вопрос: верите ли вы, что как лидер обладаете тем ключиком, который поможет высвободить на волю весь тот потенциал, которым природа наделила ваших людей?

Тут нам самое время обратиться к парадигме целостной личности. Ее суть не в том, чтобы быть приятным и обходительным со своими подчиненными, а в том, чтобы вникнуть в личность каждого из них, помочь полностью раскрыть заложенные в человеке дарования и трансформировать их в зримый результат. Ключевые понятия этой парадигмы – страсть, свершения, исполнение и неповторимый вклад. Она имеет самое прямое отношение к тому, какую часть себя люди готовы ежедневно вкладывать в свою работу.

А как бы вы определили, какую часть себя отдаете своей повседневной работе? Судя по моему опыту, большинство организаций упирается в четыре хронические организационные проблемы. Во-первых, это маловерие. Во-вторых, отсутствие четкой цели или видения. В-третьих, разлаженные бюрократией системы. В-четвертых – недоиспользование талантов и потенциала.

Вам будет любопытно узнать, что эти четыре хронических недуга проистекают именно из пренебрежения каждым из четырех измерений, которыми обладает целостная личность, а именно – телом, сердцем, интеллектом и духом. Противоядием от этих хронических проблем служит то, что я назвал *четырьмя правилами великого лидера*. В комплексе они образуют операционную систему, позволяющую на практике применять парадигму целостной личности, а также отвечать на вызовы и преодолевать барьеры, которые попадают ему на стезе лидерства. Императивными эти требования (или правила) названы ввиду их высочайшей значимости, жизненной важности, насущности, критичности, решающей роли, острой необходимости, неотложности и глубокого смысла. Они помогут добиться стабильно великих результатов.

Напомню, в чем состоят эти правила:

1) стройте доверительные отношения с непосредственными подчиненными, а также с вышестоящими и равными себе сотрудниками;

2) проясняйте цели, доходчиво разъясняя, как индивидуальный вклад каждого будет способствовать их достижению;

3) настраивайте системы и рабочие процессы таким образом, чтобы они скорее способствовали, нежели препятствовали достижениям;

4) раскрывайте таланты и способности сотрудников, чтобы они могли вносить ценный, неповторимый вклад в общее дело.

Если вы, будучи лидером, выполняете все эти четыре правила, вам не придется бороться с недостатком доверия, отсутствием четкого представления о целях, неслаженными из-за бюрократии системами и недоиспользованием талантов и потенциала людей. Все наболевшие проблемы будут преодолены, ведь наши исследования доказывают, что эти четыре ключевые области в наибольшей степени определяют качество лидерства.

История из жизни: покорение Эвереста

Позвольте предложить вам убедительный пример *лидерства с позиций признания целостной личности* в действии. Герой моего рассказа – слепой альпинист Эрик Вейхенмайер, в 2001 г. совершивший восхождение на Эверест. До него невозможно было и помыслить, что незрячий человек способен покорить высочайшую вершину мира. Эрик Вейхенмайер подал пример. Он потерял зрение еще в 13-летнем возрасте, но это не сломило его дух. Эрик не желал, чтобы тяжкий недуг стал помехой для нормальной жизни и занятий спортом, причем предпочитал силовые и состязательные виды. Эрик увлеченно занимался реслингом, дальними велопробегами, парапланеризмом, лыжами и скалолазанием. А покорение Эриком Эвереста журнал *Time* назвал одним из величайших спортивных достижений 2001 г.

Эверест даже для зрячих альпинистов относится к вершинам повышенной категории трудности, это предприятие невероятно сложное и крайне опасное – из каждых десяти альпинистов, совершающих восхождение на Эверест, лишь одному удается достичь вершины. Из тех, кому она все же покоряется, каждый шестой погибает. При подготовке к восхождению и в ходе самой экспедиции Эрик и его группа блестяще применили ту самую парадигму целостной личности, о которой я упоминал выше, и я утверждаю, что именно это позволило им совершить то, что никому прежде не удавалось.

Покорение высочайшей горной вершины мира – одно из тяжелейших испытаний, какие только может предложить природа планеты. Для человека незрячего такой подвиг и вовсе считался невыполнимым и неосуществимым – до Эрика Вейхенмайера. Мечта покорить эту вершину томила его еще с тех самых пор, когда он окончательно лишился зрения. Когда же она приобрела реальные очертания и началась непосредственная подготовка к экспедиции, все вокруг твердили Эрику, что это чистое безумие, что он сошел с ума и что его затея обречена на провал. Мало того, в его группу напросился один малый, который двигался в авангарде с фотокамерой наизготовку, желая запечатлеть тот момент, когда участники группы будут возвращаться назад с бездыханным телом Вейхенмайера, поскольку не сомневался, что того ждет неминуемая гибель. Что поделаешь, если вы замыслили какое-нибудь сложное, опасное предприятие, всегда найдется немало скептиков, твердящих, что вы спятили, как найдутся и те, кто разделит вашу мечту и поверит в успех вашего начинания.

Между тем покорение Эвереста требует предельного напряжения физических и моральных сил и таит массу смертельных опасностей. На маршруте восхождения есть чрезвычайно сложные, опасные участки, ежегодно пожинаяющие дань смертей. Чего стоит хотя бы ледопад Кхумбу, где гибнет куда больше альпинистов, чем на любом другом участке маршрута. Не менее беспощадным убийцей является и высота – опасность схода лавин, шквальный ветер и резкие суточные перепады температур каждый миг угрожают гибелью. Кроме того, на таких высотах сильно разреженный воздух, физическое утомление, охлаждение и обезвоживание организма могут вызвать даже у самых опытных альпинистов сложную

форму горной болезни, чреватую острой сердечной недостаточностью, отеком легких или головного мозга. Эрик Вейхенмайер, успевший к тому времени покорить ряд сложнейших вершин Африки и обеих Америк, не понаслышке знал об этих опасностях, как знал и о жестокой статистике смертей среди покорителей Эвереста.

Любопытно, как Эрик Вейхенмайер нашел себе наставника, друга и компаньона, который в итоге и возглавил экспедицию на Эверест. С Паскуале Скатурро, известным путешественником и геофизиком, Эрик познакомился на специализированной выставке в Солт-Лейк-Сити, и тот сразу заинтересовался, а как насчет того, чтобы покорить Эверест? Эрик ответил, что на такую попытку пока не отваживался, но очень хочет. Так они и договорились. «Я понимал, что незрячему, вроде меня, никогда не достичь вершины восьмитысячника в одиночку, – рассказывает Эрик. – Никакие технологические ухищрения, даже самое совершенное альпинистское снаряжение, не поднимет меня на такую высоту. Это могут только люди, те люди, которые готовы были стать моими единомышленниками». Как считает Паскуале Скатурро, которого Эрик и все участники экспедиции называют P.V., по начальным буквам второго имени, лидер – это тот, у кого имеется четкое видение и кто предпринимает действия, направленные на то, чтобы сделать это видение реальностью. Но при всем при том в основе здания лидерства всегда лежит характер; без характера нет и лидера.

Главное, с чего требовалось начать Эрику и Паскуале – подобрать в группу надежных людей, которые так же свято, как они сами, верят в успех предприятия и не подведут в тяжелый момент. Группа должна быть сплоченной, а между тем известно, что многие команды распадаются из-за эгоизма и самомнения отдельных участников. Как рассказывает Паскуале, у него на примете имелось несколько кандидатур опытных альпинистов, однако он решил не брать их в экспедицию, так как подозревал, что по своим личным качествам они не тянут на достойных членов команды, на которых можно положиться в трудную минуту. Хотя одним из главных требований к участникам группы было знание специфики Гималаев и, в частности, Эвереста, Паскуале тем не менее считал, что в группу должны войти и бывшие компаньоны Эрика, с которыми он уже совершал восхождения на высочайшие вершины. Не так важно, хорошо ли они знают Гималаи или никогда не бывали там, зато они наверняка пользуются доверием Эрика и проверены в деле, считал Паскуале. Если вы сумеете заразить людей своим видением цели, пробудить в них такое же страстное желание достичь ее, какое движет вами, это видение и станет той объединяющей и вдохновляющей идеей, которая сделает вашу команду непобедимой.

Период непосредственной подготовки к экспедиции на Эверест, когда группа уже была сформирована, осложнился тем, что незадолго до этого Паскуале перенес воспаление легких, осложненное отеком, и с трудом восстанавливал форму. Он даже подумывал о том, чтобы выйти из состава группы, опасаясь, что в критический момент его подведет здоровье. Когда же Паскуале поделился своими сомнениями с группой, ни один из его товарищей не поддержал этого решения. Все сошлись во мнении, что Паскуале должен остаться в группе и что он ей необходим. Тронутый их доверием, Паскуале обратился к Эрику – за ним, как за главным вдохновителем экспедиции, было последнее слово. И тогда Эрик

Вейхенмайер произнес слова, которых Паскуале не забудет до конца жизни. «Знаешь, – сказал ему Эрик, – из-за своей слепоты я всю жизнь сталкивался с ситуациями, когда другие люди решали за меня, справлюсь я с тем или иным делом или не справлюсь. И это было так унижительно, что я ни за что не стану подвергать тебя подобному унижению». В тот момент Паскуале в смятении подумал: «Господи, уж лучше бы он сказал “нет”, лучше бы согласился, что да, я еще слишком слаб и еще не набрал сил, чтобы участвовать в таком деле». В то же время он понимал, что если бы Эрик сказал нечто подобное, это выглядело бы лицемерием с его стороны. Словом, в тот самый момент, когда прозвучали слова Эрика, Паскуале вдруг понял, что больше всего на свете хочет помочь этому парню осуществить его заветную мечту. «Что ж, может, я недостаточно окреп, чтобы покорить эту вершину, зато я чувствую в себе достаточно сил, чтобы помочь тебе, Эрик, покорить ее».

Было решено, что экспедиция Эрика пройдет по классическому маршруту, со стороны Южной вершины (через так называемое Южное седло), и поднимется на гребень главной, Северной, вершины с тыльной стороны. «Эверест, – говорит Эрик, – производит грандиозное впечатление: его вершина вздымается выше облаков и довлеет над местностью, над соседними вершинами». «Словно самый громадный плюмаж, какой мне приходилось повидать в жизни, только снежный», – добавляет Паскуале. На всем протяжении маршрут пролегает почти отвесно вверх и как раз через тот самый коварный ледопад Кхумбу. А спуск намечался по южной стене. «Там не так уж высоко, – смеется Паскуале, – зато путь долгий, целых 25 миль, это вам не игрушки!»

Как руководитель экспедиции Паскуале понимал, что если не придумать для Эрика способ относительно безопасно и быстро преодолеть Кхумбу с его подвижными льдами, трещинами и отвесными ледовыми стенами, у него не останется ни единого шанса покорить Эверест. Для Эрика это должно было стать едва ли не главным в жизни испытанием. Огромную роль в успехе подготовки сыграл тот факт, что Эрик и Паскуале опробовали множество разных способов, техник и снаряжения для скалолазания и ледолазания. Одни подходили для Эрика, а от других пришлось отказаться. В итоге для восхождения на Эверест были выбраны то снаряжение и те техники, которые более всего отвечали тамошним суровым условиям и особенностям горного рельефа. «Главное, – вспоминает Эрик, – нужно было разработать метод, каким я буду преодолевать ледопад, выбрать те приемы, что годятся для меня с учетом моей слепоты». Паскуале позаботился, чтобы у Эрика было как можно больше времени на тренировки перед восхождением.

В первый раз Эрик прошел через ледопад в начале апреля, почти за месяц до назначенной даты восхождения (покорение Эриком и его группой Эвереста состоялось 25 мая 2001 г., в 10:00 утра по местному времени). «Мой первый опыт преодоления Кхумбу стал самым тяжелым днем из всех, что я провел в горах, – вспоминает Эрик. – Было невероятно трудно, и каждый шаг мог стать для меня последним». Переход занял у него целых 13 часов. Эрик совершенно выбился из сил. «Мне еще ни разу не приходилось видеть его таким изможденным, как будто все жизненные силы покинули его, – вспоминает Паскуале. – Он рухнул чуть не замертво в палатке, а я вышел наружу. Там, возле палатки, собрались остальные ребята из нашей группы. “Боюсь, наше дело швах, – сказал я им. – Так мы ничего не добьемся.

Если мы не придумаем, как помочь Эрику двигаться быстрее, можно смело сворачивать лавочку и возвращаться домой”». Паскуале и не подозревал, что Эрик не отключился, как он думал, а слышал каждое произнесенное им слово. Позже Эрик сам признался Паскуале, что тот момент был, наверное, самым тяжелым в его жизни; он испытал острейший приступ отчаяния. В то же время слова Паскуале подстегнули Эрика. Он заставил себя превозмочь смертельную усталость, выбрался из палатки и, устроившись снаружи, рисовал перед своим мысленным взором картину, как он и ребята из его группы стоят на вершине мира. Такой вот нехитрой медитацией Эрик сумел мобилизовать силу духа и заставил себя уверовать, что сможет покорить вершину, что у него все получится. Во время последующих тренировочных восхождений на Кхумбу дела у Эрика пошли веселее – чем больше он набирался опыта, тем ловчее у него получалось. В этом ему помогали остальные участники группы. Эрик и сам признает, что своими успехами в преодолении льдов Кхумбу во многом обязан своим товарищам. Тренируясь с Эриком бок о бок, они стали лучше понимать, как наладить взаимодействие с ним, как двумя-тремя словами сориентировать его в обстановке и скорректировать его действия. Это было особенно важно, потому что льды Кхумбу очень подвижны, очертания микрорельефа ледопада меняются каждый день, и на том месте, где еще вчера покоилась довольно устойчивая ледяная глыба, сегодня могла зиять глубокая трещина. Постепенно у Эрика налажился хороший контакт с остальными, что помогало ему двигаться быстрее. Например, ему говорили: «Открепи крюк. Да не тот, а этот. Вот так, старина, хорошо, теперь делай шаг».

Случалось, что во время таких тренировок группа Эрика обгоняла другие группы, и сам факт, что их команда сноровистее здоровых, зрячих восходителей, окрыляла и прибавляла им сил.

В итоге в день восхождения Эрик преодолел маршрут из базового лагеря (высота 5303 м), до промежуточного лагеря 2 (6400 м), миновав промежуточный лагерь 1 (5998 м), менее чем за пять часов, что, несомненно, является беспримерным подвигом даже для зрячего альпиниста. К вечеру они разбили палатку и провели импровизированную летучку. Как оказалось, такого рода неформальные собрания здорово укрепляют взаимодействие и сплачивают команду. Да и что еще делать, как не общаться, в условиях, где недоступны привычные блага цивилизации вроде той же зубной щетки, где все жмутся друг к другу, чтобы согреться и не упустить даже частички тепла. Рюкзаки и так забиты под завязку, на счету каждый грамм и каждый миллиметр пространства в походном снаряжении, так что никаких излишеств альпинисты себе не позволяют. «А я все равно прихватил зубную щетку», – смеется кто-то из участников.

Эрик считает, что те «палаточные летучки» сыграли чрезвычайно важную роль, потому что давали возможность общаться, обмениваться впечатлениями, делиться важными соображениями – и побуждали каждого участника экспедиции особенно ясно осознать собственную ответственность. Во время одной из таких летучек Эрику впервые подумалось, что если он не выдержит и будет вынужден повернуть назад, кому-то из членов группы придется сопровождать его вниз. «Я бы чувствовал себя ужасно, если бы из-за своей слабости испортил кому-то из

ребята день восхождения, поставил бы крест на чьих-то мечтах взойти на вершину мира», – признается Эрик.

Эрик понимал, что вся эта затея с покорением Эвереста задумана в первую очередь ради него. Но и группа тоже осознавала свою ответственность перед ним. Тот же Паскуале не сомневался, все ребята из группы чувствуют, что дело их чести – помочь Эрику покорить вершину. «Если Эрик не сможет добраться наверх, если мы все сообща не будем в силах поддержать его в этом начинании, значит, я никуда не поеду, – так решил для себя Паскуале. – Я давно уже работаю с ним в качестве наставника, направляю и поддерживаю его, но мне ясно, как день, что на самом деле это его воля и его видение ведут и направляют нас обоих. Нам удалось собрать такую команду, где у каждого участника есть свои сильные стороны, что помогает нам в общем деле». Другие альпинисты тоже признают, что сплачивающим элементом группы была общая цель. При этом мощь команды как единого целостного организма компенсирует индивидуальные недостатки ее участников. Если что и обеспечило этой экспедиции выдающийся успех, так это сам факт, что так много людей объединили силы ради общей цели, дружно работали на общий успех и прекрасно ладили между собой. Здесь в скобках замечу, что у Эрика была команда небывалой для альпинистских групп численности – одиннадцать человек плюс восемь шерпов, и это не считая группы обеспечения. Кстати, один из рекордов группы Вейхенмайера в том, что это самая многочисленная группа покорителей Эвереста.

Самые большие трудности подстерегают альпинистов на подступах к вершине. Выше промежуточного лагеря 3 начинается так называемая зона смерти – условия, превышающие порог выживаемости человеческого организма. На такой высоте акклиматизация уже невозможна, организм теряет способность усваивать пищу, и, по сути, человек просто начинает умирать. А следовательно, в зоне смерти для альпиниста начинается обратный отсчет, каждая минута приближает его к смерти, и тут уж ни в коем случае нельзя мешкать, надо как можно быстрее добираться до вершины, иначе – верная гибель.

«Когда я добрался до промежуточного лагеря 4, – вспоминает один из участников группы, – то увидел, что палатку снесло ветром и лагерь фактически разрушен. От него почти ничего не осталось. Мы поняли, что деваться некуда и нам предстоит холодная, то есть под открытым небом, ночевка, и не исключено, что придется и вовсе отказаться от попытки достичь вершины». Эрик страшно переживал, видя, что срывается его мечта достичь вершины мира. И все же группа не пала духом и не сдалась. Обсудив создавшееся положение, ребята составили дерзкий план: в 8:30 вечера сняться с места и начать ночное восхождение, с тем чтобы поздно утром добраться до вершины Эвереста. Движение началось в полной темноте – хоть глаз выколи. «Впервые все мы почувствовали, что значит быть в шкуре Эрика», – вспоминает Паскуале. Кстати, в отличие от остальных участников экспедиции, бодрых и полных сил, насколько это было возможно на такой высоте, Паскуале чувствовал недомогание – видимо, сказалось недавно перенесенное воспаление легких. Его трепала лихорадка, и чем выше забиралась команда, тем больше ухудшалось состояние Паскуале. Ему показалось даже, будто у него открылся приступ малярии. Как вспоминает

один из участников группы, он еле держался на ногах, и каждый шаг давался ему невероятным усилием. В общем, стало ясно, что Паскуале не сможет продолжить восхождение. «Он как раз огибал выступ скалы невдалеке от меня, – рассказывает другой участник экспедиции. – И было видно, что надолго Паскуале не хватит, ему надо было возвращаться, и, скорее всего, кто-то должен будет пойти с ним, чтобы подстраховать его». Сам Паскуале был в отчаянии, но уговаривал себя, что цель экспедиции в конце концов не в том, чтобы лично ему взобраться на Эверест. И все же на душе у него было горько: «Два года, целых два года я жил только тем, чтобы подготовить экспедицию и спланировать весь ее ход, я так мечтал стоять на вершине мира плечом к плечу с Эриком. Решение сняться с маршрута и вернуться вниз почти на подступах к заветной цели стало самым тяжелым из всех, что мне приходилось принимать в жизни». Эрик тоже понимал, что бедный P.V. вложил в их экспедицию всю душу, и, наверное, возвращение – это та жертва, которую ему придется принести ради его победы. Но Эрик так же твердо знал, что Паскуале как великий лидер точно чувствует момент, когда надо отступить, уйти с дороги, чтобы не быть в тягость другим.

Чуть позже, когда Эрик и несколько других участников группы находились на небольшой плоской площадке на пути к вершине, так называемом балконе и до вершины оставалось еще полпути, если считать от их четвертого лагеря, внезапно началась снежная буря. Группа остановилась, чтобы переждать непогоду, но метель с каждой минутой разыгрывалась все сильнее.

Паскуале уже начал спуск, но вдруг его пронзила страшная мысль, что за всеми хлопотами с планированием он начисто забыл назначить себе заместителя. И теперь Паскуале грыз себя за то, что вот сейчас, когда он сошел с дистанции, группа осталась без руководства. Между тем среди тех, кто оставался на «балконе», начался разброд – одни твердили, что нужно продолжить путь, а другие настаивали на возвращении. «Ситуация была аховая», – вспоминает один из участников. Это был, пожалуй, самый тяжелый момент за всю экспедицию. Альпинистов угнетала мысль, что они вложили в это предприятие столько сил, а теперь все идет насмарку, и их надежды рушатся на глазах.

Любопытно, как это бывает в жизни – в критической ситуации, когда отчаянно нужен настоящий лидер, кто-то, кто взял бы на себя руководство и ответственность, этот кто-то вдруг появляется откуда и не ждешь. Таким неожиданным лидером для группы Эрика стал Кевин, начальник базового лагеря, в чьи обязанности входило ставить палатки, готовить снаряжение для экспедиции и выполнять всякую черновую работу вроде чистки уборных. Кевину уже передали по рации, что Паскуале сошел с дистанции. Сообразив, что группа осталась без руководителя на полпути и к тому же в тяжелых метеоусловиях, Кевин решительно взял бразды руководства в свои руки. Он понимал, что главное на данный момент – ободрить ребят, вернуть им боевой дух. Но как, если сам он находится далеко внизу, в базовом лагере и имеет связь с группой только по рации? Вот тут-то Кевин и проявил качества истинного лидера. Он сейчас же принялся изучать особенности метеоусловий наверху, отыскал в Интернете прогноз погоды в районе вершины, мгновенно вник во все премудрости графиков, отражающих направление и силу ветра, перепады температур и прочие характеристики.

Не прошло и четверти часа, как Кевин уже радировал наверх: «Алло, ребята, мы в курсе, что у вас метель и шквальный ветер. Держитесь, буря скоро уляжется. Здесь, внизу, начинает проясняться. Я уже вижу звезды. Вот и Ками [один из шерпов в составе экспедиции] передает из лагеря 2, что погода налаживается. Выше нос, смельчаки, не падайте духом, вас ждет победа! Какой-то час, и у вас установится хорошая погодка! Прием».

В такие трудные минуты, как те, что переживала группа Эрика, поддержка Кевина, его бодрый голос сыграли неоценимую роль. Все воспрянули духом, в сердцах снова зажглась искра надежды. Спустя несколько минут кто-то из тех, кто пережил бурю на «балконе», в разрывах между тучами увидел звезду и оповестил остальных. Ситуация мало-помалу начала выправляться, кризис миновал.

Пока группа поднималась к отметке 8534 м, Брэд Булл, который двигался в авангарде, крикнул вниз, что тросы (заранее подвешенные шерпами) замело и они намертво вмерзли в склон. Вроде бы пустяк, возьми да отрой, дело двух минут. Но на высоте, где разреженный воздух содержит лишь треть необходимого человеку количества кислорода, где от шквального ветра на поверхности склона мгновенно образуется непробиваемая ледяная корка, это простое занятие превращается в каторжный труд. По большому счету, Брэд мог обойтись и без тросов, но он знал, что они нужны тем, кто поднимается следом за ним, и главное, они просто необходимы Эрику, – без них он не мог ориентироваться, для него они были словно нить Ариадны. Сам Брэд вспоминает, как, закрепившись на склоне, из последних сил отдирает тросы, хотя и понимал, что на это уходят его последние силы и их вряд ли теперь хватит, чтобы достичь вершины. Но вот последний, отчаянный рывок, и трос окончательно высвобождается, и Брэд видит, как он свободно свисает, закрепленный за скальный выступ почти на гребне Южной вершины. В тот момент, как вспоминает Брэд, его душу охватило небывалое ликование. А у Эрика, который находился ниже и знал, что в эти мгновения Брэд отчаянно сражается за трос, на душе скребли кошки: «Я понимал, что он жертвует собой ради того, чтобы я дошел до верха». Пытаясь как-то выразить переполнявшие его чувства, Эрик, поравнявшись с Брэдом, как мог крепко обнял его. Но все обошлось, и Брэд нашел в себе силы продолжить восхождение – осознание, что он внес свою лепту в осуществление мечты Эрика, придало ему сил. Брэд вспоминает, как он смотрел вслед Эрику, который скользил по тросу вниз, за перегиб на южном гребне, называемом Южной вершиной, и дал себе слово, что не пожалеет никаких сил, чтобы помочь этому отважному слепому парню взобраться на вершину мира; это лучше, чем потом всю жизнь корить себя за малодушие. И Брэд, больше не рассуждая, устремился вслед за Эриком.

Гребень в том месте острый, как нож, с обеих сторон зияют пропасти: с одной – глубиной в 3660 м, с другой – 2740 м. «И по большому счету, вам нет никакой разницы, в какую сторону падать, – философски замечает Брэд. – Иной раз жизнь складывается так, что надо не раздумывая ухватиться за подвернувшийся шанс и действовать не мешкая, тогда у тебя все получится как надо».

И вот, наконец, долгожданный заветный миг невероятного счастья – экспедиция группами по несколько человек восходит на высшую точку планеты. Эверест покорен! 25 мая 2001 г. в 9:30 на вершину Эвереста

вступили Брэд Булл и Крис Моррис. В 10:00 – Эрик Вейхенмайер и еще трое участников экспедиции.

Захлебывающиеся, отрывочные восторженные восклицания: «Мы на вершине? Не может быть!», «Да, приятель, мы сделали это, ты сделал! Ты на макушке мира!»

Когда до Паскуале, находившегося в четвертом лагере, долетела весть, что мечта Эрика сбылась, он покорила вершину и все остальные участники группы тоже, Паскуале подумал, что не мог и мечтать о большем успехе экспедиции. Остальные участники тоже были переполнены счастьем. Особую гордость они испытывали оттого, что покорили вершину все вместе, единой командой, что придавало их триумфу больше сладости, чем если бы они добились этого поодиночке.

Оглядываясь назад, участники экспедиции вспоминают, что каждый ощущал в себе невероятные силы и решимость покорила вершину или пожертвовать своим личным успехом ради успеха остальных. Это и придавало им могущество как команде. Каждый независимо от того, достиг ли он вершины или вынужден был сняться с маршрута, тысячи раз подставлял плечо другим, когда в этом была нужда, и, сложенные вместе, силы и воля каждого привели их на вершину мира.

Эти люди собрали отличную команду, отобрали в нее ребят, в которых не сомневались, про которых знали, что они не подведут; спланировали заранее все, что только возможно, предусмотрели все нюансы – вот что стало слагаемыми успеха экспедиции. Хотя, по сути, он был обеспечен еще до того, как ее участники прибыли в Непал. А главный триумфатор, Эрик Вейхенмайер, сделал неожиданный вывод, что не так уж и отличается от своих товарищей. «Думается, в сердце каждого жила мечта о великих свершениях, дерзкое желание соприкоснуться с неизвестностью, в каком-то смысле словно бы совершить восхождение вслепую».

Резюмируя этот поучительный пример, замечу, что лидерство – это вопрос личного выбора. Как мы увидели, в критический момент, каких было немало, всегда находился кто-то из участников экспедиции, кто брал в руки бразды правления, тем самым принимая на себя ответственность за своих товарищей и за исход дела, действовал решительно и компетентно. Таким образом, перед нами пример разделяемого, переходящего, как эстафета, лидерства. Ни один участник группы не поддавался голосу эгоизма, а некоторые с радостью жертвовали собственными амбициями ради успеха товарищей. Каждый делал то, что больше всего было нужно в данный момент. Эрик, хотя его возможности были ограничены по сравнению с другими участниками экспедиции, не отлынивал, не пытался переложить на плечи других работу, которую ему не хотелось делать самому. Участники группы были далеко не новичками в горах, они все как один были опытными и сноровистыми альпинистами, не раз проверенными в деле. В каждом жила вера, что в команде с такими товарищами ему по плечу покорила любую вершину, даже такую сложную, как Эверест. Иными словами, они *безгранично доверяли друг другу*.

Всякий раз, когда создавалось сложное положение, кто-то из участников экспедиции выступал вперед и предпринимал решительные правильные шаги. Каждый четко представлял себе конечную цель и всеми силами стремился к ней. Это и есть то, что я выше назвал *ясным видением цели*.

У группы были регулярные совещания, вернее летучки, где каждый открыто высказывал свое мнение и умел расслышать мнение других. Во время восхождения группа умело и с толком использовала альпинистское снаряжение и специальные приспособления, что

помогло ей с честью преодолеть все испытания. Это, как вы догадываетесь, – пример *отрегулированности систем*.

В каждый отдельный момент группа полагалась на умения и способности кого-то из участников, которые восполняли индивидуальные слабости других, так что все вносили максимальный и неповторимый вклад в общий успех. Таким образом, присутствует и четвертое правило, обуславливающее эффективное лидерство, – *раскрытие уникальных талантов каждого*.

Теперь представьте, что вы лидер группы, которая поставила перед собой цель покорить Эверест. Как вам быть? Что от вас требуется? Уясните главное: истинный лидер – тот, кто четко знает, чего желает добиться, и предпринимает решительные шаги в этом направлении, выполняя четыре правила великого лидера. Давайте подробнее рассмотрим каждый из них по порядку.

Глава 2

Первое правило лидера

Итак, ваша первейшая забота и обязанность как лидера – строить доверительные отношения. Это подразумевает, что вы как лидер должны завоевать право руководить, вести за собой людей. Как? Доказать, что вы как личность и как профессионал заслуживаете полного доверия. Кроме того, вы должны последовательно выстраивать культуру высокого доверия. Спросите себя, на чем основано ваше лидерство? На том, что вы руководитель и наделены официальными полномочиями, или на том, что у вас есть качества неформального лидера? Иными словами, стали ли бы коллеги слушаться вас и подчиняться вашим решениям, если бы их не обязывала к этому субординация? Вопрос не праздный – доверие имеет огромное значение для взаимоотношений людей, а его наличие или отсутствие существенно сказывается на состоянии дел как сотрудника, так и всей организации.

О том, сколь негативно влияет на дела низкий уровень доверия и как дорого приходится за это расплачиваться, рассуждает мой старший сын Стивен Кови в своей книге «Скорость доверия: то, что меняет все». Я приведу несколько выдержек из нее, и вы сможете взять на заметку кое-какие приемы и стили поведения, благодаря которым сумеете завоевать доверие тех, кто находится рядом с вами.

Скорость доверия

Для начала соглашусь с выводом Стивена-младшего, что в условиях современного глобального рынка скорость приобретает решающее значение. Недаром название его книги гласит, что есть нечто, что более всего способствует быстройдействию бизнеса, и это нечто – доверие. Это скрытая от глаз переменчивая субстанция, которая способна изменить все, *буквально все*.

Однажды Стивену пришла охота порыбачить, и он нанял себе инструктора по рыбной ловле нахлыстом. Они расположились на берегу быстрой речки, и тут инструктор спросил: «Что вы видите?» Несколько опешив, Стиви ответил, что видит перед собой реку в живописных берегах. «А рыбу, рыбу вы видите?» – уточнил вопрос инструктор. Нет, разумеется, никакой рыбы Стиви не видел. Тогда инструктор протянул ему солнцезащитные очки с поляризованными стеклами. Водрузив их на нос, Стиви в ошеломлении подался вперед – мир каким-то чудесным, непостижимым образом совершенно переменялся и заиграл новыми красками. Сквозь прозрачные воды речного потока Стиви теперь видел множество рыб, целые косяки! Оказывается, река просто кишела рыбой! На самом деле она была там всегда, вот только без специальных очков ее было не разглядеть. У Стиви, когда он надел очки, в буквальном смысле открылись глаза, и он узрел гигантские, скрытые дотоле возможности.

Примерно таким же образом срабатывает скорость доверия. Доверие имеет свойство куда эффективнее, чем любой другой фактор, снижать затраты, повышать производительность, поддерживать инновации, улучшать сотрудничество и увеличивать ценность. Доверие присутствует в нашей жизни как непрменный фактор, постоянно воздействующий на дела людей и организаций 24 часа в сутки и 365 дней в году, но только скрытно, и его не увидеть, пока смотришь вокруг невооруженным глазом. Есть доверие – и у вас все идет как по маслу, нет доверия – и вы теряете темп, а затраты растут.

Как отметил знаменитый писатель, философ и политэкономист Фрэнсис Фукуяма, «преобладание в обществе недоверия равносильно введению дополнительного налога на все формы экономической деятельности, от которого избавлены общества с высоким уровнем доверия».

Возьмем любую организацию. Только представьте, сколько времени и денег она растрачивает попусту, оплачивая «налоги» на низкое доверие – в виде избытка рабочей силы, бюрократии, политиканства и мошенничества. Насколько могло бы измениться к лучшему ее положение, если бы вместо вынужденной оплаты «налога на недоверие» организация смогла бы получать дивиденды от высокой степени доверия – в виде расцвета инноваций, ускорившихся темпов совместной работы и повысившегося качества исполнения.

Некоторое время назад Уоррен Баффетт, один из самых уважаемых и пользующихся высочайшим доверием в мире бизнес-лидеров, приобрел у торговой сети Wal-Mart ее дочернее предприятие – компанию McClaine стоимостью в \$23 млрд. По нынешним временам на завершение сделки такого масштаба обычно уходит примерно год. Кроме того, стороны, как правило, затрачивают по несколько миллионов долларов на проверку и оценку достоверности всех сведений, относящихся к сделке. Но ввиду того, что ее участники взаимодействовали на началах высокого доверия друг к другу, для заключения сделки потребовалось единственное двухчасовое совместное совещание, скрепленное в конце рукопожатием. И еще 29 дней ушло за закрытие сделки, причем стороны обошлись без положенной в подобных случаях процедуры «дью дилидженс». Как прокомментировал стремительную сделку Уоррен Баффетт, «мы знали, что все обстоит ровно так, как нам сказали в Wal-Mart, и так оно и было».

Большинство из нас, само собой, не заключает сделки таких масштабов, как Уоррен Баффетт, но сам принцип полного доверия к партнеру применим к взаимоотношениям любого уровня.

А теперь я хочу познакомить вас с человеком по имени Джим, мелким торговцем из Нью-Йорка, который каждое утро устраивается со своим лотком на улице. Однажды он заметил, что длинная очередь, неизменно выстраивающаяся возле его прилавка, отпугивает многих потенциальных покупателей – кому же охота торчать в очереди, если тот же товар можно купить через два шага у другого продавца? «Почему у меня уходит столько времени на обслуживание каждого покупателя?» – задумался Джим. И понял, что больше всего времени тратит на то, чтобы отсчитать сдачу. Выход из положения нашелся легко: Джим пристроил с краю прилавка корзинку с мелочью и предложил покупателям самим брать себе сдачу с покупки, сколько причитается. Иными словами, Джим решил положиться на честность своих покупателей. Люди, я доверяю вам, говорил его жест. И что вы думаете? Большинство покупателей отозвались на этот знак доверия исключительной честностью, а многие оставляли ему даже больше, чем обычные чаевые. С тех пор дела у Джима пошли в гору. Мало того, что теперь он вдвое быстрее обслуживает покупателей, так еще и скромный его бизнес удвоился, причем без всяких дополнительных затрат, и лояльность покупателей выросла в благодарность за то, что им доверяют и не сомневаются в их порядочности.

Скорость доверия сыграла важную роль и в успехе компаний, занимающихся интернет-аукционами и электронной торговлей, например, таких как eBay. Когда основателя eBay Пьера Омидьера спросили, в чем состоит самый важный урок, который преподал ему этот бизнес, он ответил: «Это тот знаменательный факт, что 135 миллионов человек научились доверять совершенно незнакомым людям. У этого феномена небывалые по мощи социальные последствия. У людей открылись глаза на тот факт, что у них куда больше общего, чем им казалось прежде».

Скорость доверия накладывает отпечаток и на такой финансовый показатель, как доход для акционеров. Исследования консалтинговой компании Watson Wyatt показывают, что в компаниях, где уровень доверия высок, совокупная акционерная прибыль раза в три выше, чем в организациях, где он низок.

Замечательно, но каким образом лидеру повысить меру доверия к себе и сполна получить за это дивиденды? Способность внушать высокое доверие напрямую определяется той мерой доверия, какой вы заслуживаете, тем, насколько можно доверять вашим честности и порядочности, чистоте ваших намерений, вашим способностям и тем результатам, которые вы выдаете. Лидеру, чтобы выстроить культуру высокого доверия, позволяющую добиваться великих результатов с меньшими затратами времени и средств, необходимо продемонстрировать свой характер и свою профессиональную компетентность. Таким образом, мера доверия, какую вы внушаете людям как лидер, зависит от двух переменных – *свойств вашего характера* и *вашей профессиональной компетентности*.

Два главных фактора доверия

Давайте разберемся с первым фактором доверия – *свойствами характера*. Что я имею в виду, будет понятно из следующего примера. В третьем круге престижного теннисного турнира Italian Masters сошлись американец Энди Роддик и испанец Фернандо Вердаско. Борьба шла почти на равных, но у Вердаско было небольшое преимущество. И вот он подает мяч, судья на линии объявляет аут, а поскольку предыдущую подачу испанец запарол, ему засчитывают двойную ошибку, и значит, американец получает решающий перевес. Трибуны взрываются бурными приветствиями в адрес Роддика как победителя в матче.

А дальше на корте возникает непонятная заминка, и болельщики в недоумении встают с мест. Неужели они поспешили с поздравлениями? Проходит минута, потом другая и... нет, нет, судя по всему, матч еще не закончен. Роддик решительным шагом направляется к судье и что-то говорит ему, показывая на небольшую выемку в глиняном покрытии корта. Оказывается, мяч вовсе не ушел в аут, а ударился прямо о линию, и значит, двойная ошибка засчитана Вердаско несправедливо. Публика в глубоком изумлении: победа была уже в кармане у Роддика, а он оспаривает решение арбитра, понимая, что тем самым отдает пальму первенства сопернику. Он свидетельствует против себя! Арбитр признает его правоту и аннулирует свое решение. Точка. Роддик теряет решающее очко и, значит, проигрывает матч. Невероятно, правда? И все же, проиграв тот матч, Роддик выиграл нечто неизмеримо большее. Он завоевал доверие, доказав всем, что честность ему дороже спортивной победы. Как вы думаете, в следующий раз, когда Энди Роддик решится оспорить вердикт арбитров, поверят они ему? Думаю, ответ очевиден.

Те, кто смотрел тот матч, остались под огромным впечатлением от поступка Роддика. Его честность, готовность поступиться личным ради торжества справедливости завоевала ему симпатии тысяч болельщиков. Про Энди Роддика и так говорили, что он замечательный парень как на корте, так и вне корта, а его поступок на том матче только подтвердил, что у него есть характер – сильный, благородный, правдивый. Великий лидер должен обладать именно таким.

Теперь поговорим о *профессиональной компетентности*. Чтобы внушать доверие, одного только характера недостаточно. Не менее важно и то, насколько вы сведущи в своей профессиональной области. Компетентность складывается из ваших дарований, умений, знаний и опыта. Возьмем, например, хирурга. Положим, вы не сомневаетесь в достойных качествах его характера, но ведь и профессиональное мастерство врача нельзя сбрасывать со счетов. Не будь вы уверены, что у него за плечами множество успешно проведенных сложных операций, разве вы позволите ему приблизиться к вам со своим скальпелем? Как заметил однажды бывший гендиректор PepsiCo Крейг Уэзерап, «ни о какой культуре высокого доверия не может быть и речи, пока люди не научатся эффективно делать свое дело».

Таким образом, с одной стороны, из вас не получится великого лидера, если вы обладаете достойнейшим характером, но не имеете необходимой для лидерства компетентности, чтобы создать четкое и вдохновляющее видение или, скажем, перестроить работу систем, мешающих вашим людям добиваться требуемых результатов. С другой стороны, можно иметь эти лидерские навыки, но горе вам, если окружающие сомневаются в вашей порядочности. Если так, то сумеете ли вы создать дружную, болеющую за дело команду? Вряд ли. Ибо для того, чтобы внушать доверие, и свойства характера, и профессионализм важны в равной мере.

Итак, доверие внушает лидер, наделенный характером и отлично разбирающийся в своем деле. Только такому лидеру под силу создавать команды и организации, не обремененные тяжким грузом налога на низкое доверие. Ничто не возникает и не улетучивается

стремительнее, чем доверие. Ничто не способно приносить больше прибыли, чем экономика доверия. Ничто так не важно для лидерства, как взаимоотношения, построенные на доверии. Как только вы осознаете великое всеохватное могущество доверия, как только начнете культивировать атмосферу доверия в своей команде и организации, все круто изменится к лучшему, можете не сомневаться. Такой вывод делает в своей книге Кови-младший, и я с ним полностью согласен. Высокое доверие равносильно высокой скорости и низким затратам. Атмосфера высокого доверия усиливает эффективность коммуникаций, открывает дорогу для слаженной работы команды и привлекает в нее добровольцев. Наличие доверия представляет собой своего рода дивиденд, а его отсутствие приводит к медлительности и высоким затратам. Недоверие обкладывает налогом взаимоотношения людей, подрывает производительность и креативность, встает непреодолимым препятствием на пути устойчиво великой результативности. Этот пагубный налог предъявляется вам к оплате при каждом недружественном взаимодействии с другим человеком и всякий раз имеет разную величину. Между тем ничто так не ускоряет дела, как скорость доверия. Оно сказывается на всем, что бы вы ни делали как лидер.

Глава 3

Второе правило лидера

Теперь рассмотрим второе правило лидера – необходимость прояснять цели. Чтобы обучиться этому навыку, для начала необходимо понять, что, собственно, вам нужно делать. Случалось ли вам трудиться в таком месте, где ваши задачи были четко определены, но цель вашей работы оставалась для вас неясной? Случалось ли вам так погрязнуть в каждодневных мелочах, что истинный смысл и цель вашей деятельности ускользали от вас? «Главное, чтобы у каждого работника имелись четко расписанные должностные обязанности, большего им не требуется, пускай себе делают, что велено» – таков образ мышления посредственного лидера. Великий лидер мыслит по-другому: если у людей есть четкое видение цели и оно их воодушевляет, они без понуканий и не из-под палки, а по велению души делают все, что в их силах, чтобы это видение стало реальностью.

Парадигма целостной личности требует, чтобы лидер дал своим людям четкое видение цели и разъяснил смысл того, что они делают. Это повышает шансы, что, вдохновленные благородной целью, люди сами пожелают отдать лучшие свои силы работе.

По большому счету, умение прояснять цель (предназначение) выполняемой работы сводится к применению трех лидерских навыков. Во-первых, вы должны четко сформулировать цель и назначение возглавляемой вами команды или организации, для чего вам следует произвести тщательный, обоснованный анализ, определяющий, в чем заключается работа, которую надо выполнить. Во-вторых, вам необходимо сформировать яркую и убедительную картину будущего, где цель с блеском достигнута. В-третьих, вы должны довести до сведения своих людей эту цель и видение и получить обратную связь, т. е. выяснить, достаточно ли они их вдохновляют, чтобы у них сформировалась требуемая преданность делу.

Концепция работы, которая должна быть выполнена

Идем дальше. Вопрос: с чего начинается прояснение целей? Ответ: для начала необходимо *понять суть работы, которую предстоит выполнить*. Это – ключевой навык. Насколько он важен и в какой мере меняет ситуацию, лучше всех нам разъяснит Клейтон Кристенсен – мой давний друг, профессор Гарвардской школы бизнеса и по совместительству востребованный автор, опубликовавший два бестселлера «Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании»² и «Решение проблемы инноваций в бизнесе: как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост»³.

Итак, Клейтон Кристенсен предлагает следующее объяснение. Известно ли вам, что из примерно 30 000 новых продуктов, ежегодно появляющихся на рынке, почти 90 % терпят провал? И это после того, как профессионалы маркетинга потратили гигантские деньги на выяснение всех, каких только можно, запросов и нужд потребителей.

Как не раз говорил своим студентам признанный специалист по маркетингу, гарвардский профессор Тед Левитт, «вовсе необязательно, что покупателям электродрели требуется сверло на четверть дюйма; они хотят дырку диаметром в четверть дюйма». Задача маркетолога в том и состоит, чтобы понять, какие потребности возникают у потребителей по ходу жизни и чего именно они хотят добиться, покупая тот или иной товар. В определенном смысле потребители «нанимают» продукт, чтобы он помог им решить ту или иную жизненную проблему.

Ну, например, для чего покупатель «нанимает» молочный коктейль? На первый взгляд вопрос праздный – для того, чтобы выпить его. А вот маркетологи нашли правильный ответ, что позволило существенно увеличить продажи этого напитка. В основу своих исследований они заложили простенький вопрос: для выполнения какой работы потребитель «нанимает» продукт?

В ходе наблюдений выяснилось, что почти половина продаж молочных коктейлей приходится на раннее утро. Наблюдая много раз, как люди потягивают молочный коктейль, сидя в машине, маркетологи пришли к выводу, что потребителям хочется чем-то скрасить скуку ежедневных поездок на работу. А кроме того, им необходим небольшой перекус – нужно что-то закинуть в желудок, чтобы дотянуть до ланча.

В остальные часы молочные коктейли в основном покупаются для детей. (Вы же знаете, как это бывает: ребенок капризничает и хнычет, а мамаша пытается утихомирить его покупкой вкусного молочного коктейля.) Следовательно, проблему, которую стремится решить родительница, можно сформулировать так: она испытывает психологическую усталость от того, что приходится отказывать своему ребенку в его капризах. Покупка, а в наших терминах «наем», молочного коктейля помогает ей умиротворить малыша и заодно почувствовать себя любящей матерью, которая идет навстречу пожеланиям ребенка. Точно подмечено, не правда ли?

В то же время маркетологи установили, что в последнем сценарии молочный коктейль не так-то уж хорошо выполняет миссию, ради которой его «нанимают» родители. Дело в том, что им приходится запасаться терпением, пока малыш не без труда высасывает густую массу через тоненькую трубочку. В итоге коктейли частенько остаются наполовину недопи-

² Кристенсен К. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

³ Кристенсен К. Решение проблемы инноваций в бизнесе: Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. – М.: Альпина Паблишер, 2004.

тыми, поскольку родители, как всегда, в цейтноте и не могут дождаться, пока бедный ребенок справится с целой порцией.

Маркетологи задались вопросом: что следовало бы сделать ресторанам и кафе, чтобы продаваемые ими молочные коктейли лучше выполняли те задачи, которые возлагают на них потребители?

Чтобы действительно скрасить людям дорогу на работу, можно добавить в рецептуру коктейля крохотные ломтики фруктов – это сделает вкус более «интересным». А еще можно продлить потребителю удовольствие: сделать коктейль гуще, и тогда он будет дольше тянуть его через тонкую трубочку.

Для решения проблемы родителей, желающих порадовать ребенка молочным коктейлем, рестораны могли бы урезать порции или приложить к ним трубочки потолще – тогда и ребенок получит удовольствие, и времени это займет меньше.

Стоит маркетологам четко уяснить, какую именно работу для потребителя должны выполнять разрабатываемые продукты, и они смогут дать в руки инноваторам гораздо более точную дорожную карту для их совершенствования. И это изменит буквально все!

Чтобы уяснить себе, как работает такой подход, давайте рассмотрим различные точки зрения на продукт, взяв для примера тот же молочный коктейль. С точки зрения собственно продукта это то, что он собой представляет, – молочный коктейль. С точки зрения потребителей, это нечто, призванное выполнить определенную работу. При этом потребители по демографическому признаку характеризуются как целевая группа мужчин и женщин в возрасте от 25 до 45 лет. С их точки зрения, молочный коктейль призван выполнять два вида работы – скрашивать нудные ежеутренние поездки на работу на личном автомобиле или дать возможность почувствовать себя любящим родителем.

Многие маркетологи не подходят к созданию нового продукта с позиций концепции «работы, которую он призван выполнять» и потому не способны вскрыть массу возможностей для совершенствования и маркетинга своих разработок. Обдумайте хотя бы следующий установленный факт: примерно 20–30 млн одних только американцев воспринимают свой автомобиль как мобильный офис.

Между тем еще ни один автопроизводитель не предложил такую модель. Хотя, казалось бы, чего проще: понаблюдайте, к каким ухищрениям прибегают автовладельцы, чтобы компенсировать отсутствие у их машин удобств для работы через мобильный офис. Изучите особенности компенсирующего поведения таких потребителей, и вы сразу же обнаружите, что ни одна компания не предлагает продукта, способного выполнить для потребителя задачу, о которой говорится в этом примере.

Концепция работы, которая должна быть выполнена, имеет такое же критическое значение для лидеров и менеджеров в организациях, с тем лишь отличием, что их потребитель внутренний, т. е. сотрудники. Как лидер вы должны постоянно фокусироваться на вопросе: «В чем состоит работа, для которой организация наняла меня и мою команду?»

Прикладной смысл концепции работы, которая должна быть выполнена

Посмотрим теперь, чем отличается *функциональный* подход от подхода *с точки зрения работы, которая должна быть выполнена*, на примере успешно действующего ИТ-подразделения. С функциональной точки зрения во многих организациях такие отделы занимаются тем, что разрабатывают дополнительные, хотя и по большей части ненужные программные свойства, в лучшем случае имеющие мало отношения к реальным потребностям подразделений, которые их используют. Может, эти излишества и служат маленьким развлечением на фоне рутинной работы, но пользы от них мало.

Если посмотреть на это с позиций работы, которая должна быть выполнена, то эффективное ИТ-подразделение прежде всего должно уяснить себе, в чем состоят ключевые виды работ, выполнить которые призваны разрабатываемые им информационные технологии. Ответ «Наша работа в том, чтобы обзавестись технологиями мирового класса», – неправильный. Правильный ответ выглядит примерно так: «Наша работа – посредством оптимального использования наших технологий повысить объем продаж на 15 %». Чувствуете разницу?

Предположим, сотрудник отдела продаж недоволен тем, как работает программа рассылки. «Видишь ли, тут как-то слишком сложно. Сначала мы помещаем поле адреса здесь, потом еще вот здесь, а история заказов конкретного клиента открывается не сразу, а только после двойного клика мышью», – объясняет он программисту ИТ-подразделения. «Согласен, – отзывается тот и задает уточняющий вопрос: – А что конкретно требуется от этой программы?» «Значит, так, – рассуждает специалист по продажам, – насколько я понимаю, наша задача в том, чтобы поднять уровень продаж. Исходя из этого данная программа должна выполнять две главные функции: во-первых, собирать персональные данные клиентов и, во-вторых, отслеживать и накапливать историю их индивидуальных покупок. Вот, собственно, и все».

Программист согласно кивает и, задумчиво глядя в потолок, бормочет себе под нос: «Угу, это мы сюда, а здесь сделаем вот так...» «Ну что, сумеешь подкорректировать программу?» – с надеждой вопрошает сотрудник продаж. «Ага, даже не сомневайся, все будет тип-топ», – успокаивает его программист.

Проходит немного времени, и между этими двумя происходит новый диалог: «А, это ты, Шон, привет, ну как?» – нетерпеливо спрашивает сотрудник продаж. «Привет. Вот, все исправлено, как ты хотел. Смотри сюда, – Шон склоняется к компьютеру и вызывает на экран интерфейс программы. – Адресные поля у нас теперь синхронизированы, а история покупок открывается, как ты и просил, в один клик». «Ух, ты, как здорово! – восхищается специалист по продажам. – Смотри-ка, да она теперь прямо-таки летает, эта программка. Класс!» «Ну что, теперь все в порядке? Ты доволен?» – со скромной гордостью интересуется Шон. «А как же, все отлично, спасибо. Сейчас устрою ей проверку!»

Остается вопрос: как компании определить, в чем состоит работа, которая должна быть выполнена?

История из жизни: Quicken

Обратимся к примеру преуспевающей компании Intuit. Она разработала программный продукт для управления личными финансами Quicken. Так вот, чтобы получить реальное представление о том, какие еще особенности и возможности следует улучшить или добавить в программу,

Intuit регулярно просит покупателей разрешить, чтобы сотрудник компании сопровождал их домой и своими глазами посмотрел, как клиент устанавливает Quicken у себя на компьютере, а потом понаблюдал со стороны, как он осваивает программу, какие возможности изучает в первую очередь и какие операции пытается выполнить. Затем представитель компании коротко беседует с покупателем и откланивается.

Эти «полевые» наблюдения и собранная по крупницам информация помогли Intuit получить более основательные представления о том, какие свойства программы и в каком направлении следует усовершенствовать в первую очередь, чтобы она еще лучше выполняла работу, для которой ее «нанимают» покупатели.

Выяснилось, например, что некоторые клиенты используют Quicken вовсе не для управления личными финансами, а скорее как инструмент для ведения финансового учета своего маленького бизнеса. В Intuit поняли, что работа, которую эти клиенты хотят переложить на Quicken, – ведение бухгалтерских книг, поскольку вручную им этого делать не хочется. Может, люди загружены выше головы, а может, так увлечены живой работой, что не хотят портить себе удовольствие нудной обязанностью корпеть над бухгалтерскими книгами. Но ведь и им нужно отслеживать состояние наличности, чтобы она вдруг не иссякла в самый неподходящий момент, а то, не ровен час, упустишь выгодную сделку. Кроме того, никто не отменял обязанности ежегодно платить налоги. В Intuit проанализировали все эти соображения и трансформировали Quicken в несколько иной программный продукт, названный QuickBooks, причем намеренно сделали его чрезвычайно простым и интуитивно понятным, чтобы он идеально выполнял работу, отвечающую пожеланиям владельцев малых бизнесов. И что в итоге? Компания Intuit со своим программным продуктом QuickBooks за каких-то два года с нуля захватила 85 % рынка софтвера для малого бизнеса. Глядя на Intuit, конкуренты начали улучшать свои программные продукты, чтобы облегчить формирование отчетов по возрастной структуре дебиторской задолженности и по амортизации, а также их прочие свойства и функции, поскольку сообразили наконец, что прежние программы плохо подходили для решения тех задач, которые в первую очередь интересовали владельцев малых бизнесов. Это и есть пример поистине великого успеха.

Таким образом, стоит вам четко определить, какого рода работу вам необходимо выполнить, и для вас изменится многое: во-первых, в каждой ситуации выбора вы начнете отдавать предпочтение иным, чем прежде, вариантам, во-вторых, сможете полностью изменить сам способ ведения бизнеса, а в-третьих, это особенно благотворно скажется на ваших успехах как лидера.

Теперь разберемся, как составить себе четкие представления о том, в чем заключается работа, которую вы должны выполнить; как определить, кто конкретно использует ваши продукты или услуги и платит вам за них напрямую или косвенно? Для этого Клейтон Кристенсен рекомендует ответить на следующие вопросы: кто ваши самые важные клиенты, иными словами, *кто нанимает вас для выполнения данной работы?* Каковы первостепенные цели и задачи ваших клиентов, чего конкретно они пытаются добиться, поручая вам эту работу? Для решения каких именно задач нанимают вас ваши клиенты?

Как только вы определитесь с ответами на эти вопросы, вам следует совершить следующий шаг – *транслировать участникам вашей команды модель получения прибыли за счет выполнения работы, для которой вас наняли*. Без этого важнейшего элемента ваша формулировка цели и назначения скатится до уровня пустопорожней болтовни.

Модель получения прибыли

Понять, что представляет собой модель получения прибыли и из каких компонентов она складывается, нам поможет Рэм Чаран – востребованный в международном масштабе оратор и лектор, консультант руководителей и топ-менеджеров многих известных компаний. Рэм Чаран – крупнейший специалист в том, как зарабатывать деньги. Основы этой премудрости он блестяще изложил в бестселлере «Что вы должны знать по мнению гендиректора: Как на самом деле работает ваша компания» (What the CEO Wants You to Know: How Your Company Really Works).

Вот как он вкратце описывает свой жизненный путь: «Детство я провел в Индии, и в те времена это была преимущественно сельскохозяйственная страна. Когда мне было 11 лет, наша семья открыла небольшой обувной магазин. Каждый вечер все домочадцы собирались, чтобы обсудить дела и различные идеи по поводу того, как их улучшить. Мы завоевали доверие покупателей, приходивших к нам из окрестных деревень. У нас появились постоянные клиенты, и сегодня их потомки регулярно к нам заходят и делают покупки. Магазином управляют мои племянники, и недавно они открыли в нашем же городке еще два магазина обуви».

Сегодня, имея за плечами опыт преподавания во многих университетах, в том числе в Гарвардском, Колумбийском, Северо-Западном (одно из старейших высших учебных заведений в штате Иллинойс) и в Университете Дьюка, а также опыт консалтинга наиболее известных генеральных директоров компаний, Рэм Чаран не сомневается, что самые важные уроки бизнеса получил в семейном обувном магазине. Те уроки прочно впечатались в его ДНК и с тех пор бурлят в его крови. Рэм Чаран еще с молодых ногтей усвоил великую важность такого немудреного понятия, как поток денежных средств. На собственном тогда еще совсем небольшом жизненном опыте он убедился, что если деньги не будут притекать в их магазин постоянным потоком, скромный бизнес его семьи разорится. Рэм Чаран обнаружил, что если снижать торговые издержки, можно заработать с каждой пары больше прибыли, и что чем быстрее обувь покидает прилавок, т. е. чем выше темпы продаж, тем больше денег притекает в кассу семейного бизнеса. Еще он понял, что если с умом расширять бизнес как по объему, так и по доле рынка, это позволит их магазину обслуживать больше покупателей и притом повысить качество обслуживания. «На самом деле, – вспоминает Рэм Чаран, – мы захватили господствующие позиции на рынке всего за два года. Думаю, секрет нашего успеха в том, что мы вдоль и поперек изучили наших клиентов – какого типа обувь они носят и какая им может понадобиться в тот или иной сезон. И уверен, что такое знание клиентов критически важно для владельца любого бизнеса».

Рэм Чаран выделяет несколько строительных блоков, из которых складывается модель успешного бизнеса: *генерирование потока денежных средств, маржа, оборачиваемость средств, рост бизнеса и знание клиентов*. Причем из этих компонентов строится успех любого типа бизнеса – коммерческого, некоммерческого, а также государственных и благотворительных организаций. Понимать, как работает и что дает каждый из этих компонентов, должен каждый, кто занимает в своей компании позицию лидера. На первый взгляд, это вещи самоочевидные, в границах простого здравого смысла, но вся беда в том, что он нынче не в чести, – большинство лидеров бизнеса позабыли эти простые и очевидные способы зарабатывать прибыль.

Рассмотрим строительные блоки модели успешного бизнеса по очередности. Итак, первый – *генерирование потока денежных средств* (т. е. денег, находящихся на банковских счетах вашей организации). Он представляет собой разницу между всеми поступающими и всеми потраченными средствами за определенный временной период. Если к вам прите-

кает меньше денег, чем тратится, ваш бизнес обречен на провал. Деньги приходят из источников разного происхождения: если это коммерческая организация – то от покупателей или клиентов; если благотворительная – то от доноров (жертвователей) или грантодателей; если государственная – то за счет налоговых сборов.

Взгляните на сайт Amazon.com, одного из пионеров интернет-торговли. Когда эта компания только начинала, у нее вообще не было товарных запасов, что давало ей гигантское преимущество перед традиционными книготорговцами, вынужденными держать на балансе обширные запасы продукции, а также магазины и склады. Amazon.com генерировала денежный поток, а вырученные средства вкладывала в маркетинг, что позволяло ей наращивать продажи и зарабатывать еще больше.

Следующий компонент – *маржа*: это тот объем денежных средств, который остается после покрытия всех расходов. Чтобы повысить прибыль, наращивают поступления, снижают издержки или делают то и другое.

Преуспевающие компании всегда уделяют марже прибыли пристальное внимание. У Microsoft, например, валовая прибыль достигает 90 %. Это, как считает Рэм Чаран, хороший бизнес. В принципе специфическая модель получения прибыли имеется и у некоммерческих организаций. Возьмем, например, музей. Денежные соображения лежат в основе практически каждого решения, принимаемого в учреждениях культуры, – например, сколько человек они могут обслужить, какое количество произведений искусства способны приобрести или отреставрировать и экспонаты какого уровня художественной ценности добавить к своей экспозиции. Можно ли повысить входную плату или сократить издержки – таким вопросам некоммерческие организации уделяют не меньше внимания, чем если бы они были коммерческими компаниями. Заработанные средства учреждения культуры могут пустить на выполнение своего общественного предназначения.

Третий компонент модели – *оборачиваемость оборотных средств* – важен для любого бизнеса. Оборачиваемость означает, насколько быстро вам удастся заставить ваши активы работать, чтобы получать больше денег. К примерам оборачиваемости оборотных средств в этом контексте относятся: сокращение продолжительности цикла, повышение скорости оборачиваемости товарно-материальных запасов и рост производительности труда работников. Для производственного бизнеса оборачиваемость оборотных средств означает способность обеспечить быстрое движение запасов. В результате произведенная продукция никогда не устареет и ее не придется уценивать. Рэм Чаран любит приводить в пример компанию, которая производит сантехнику и кондиционеры. В начале 1990-х гг. вследствие выкупа за счет кредита она была обременена большим долгом. Что сделало ее руководство? Как настоящие лидеры топ-менеджеры сосредоточили все силы на ускорении движения запасов, что позволило им получить прибыль и повысить конкурентоспособность компании. В последующие десять лет она более чем вдвое повысила скорость оборачиваемости оборотных средств, а в некоторых случаях более чем вшестеро. В итоге увеличился поток денежных средств, повысилась маржа, а долг снизился.

Четвертый строительный блок – *рост*. Он выражается в том, что ваша организация наращивает объем производства или увеличивается в размерах. Рост обязан быть устойчивым и прибыльным. Легко понять, почему он не может служить единственным экономическим критерием. Если объем продаж растет за счет прибыли, вам надо переосмыслить модель ее получения. Можно ли без увеличения прибыли быстро подрастить бизнес? Конечно, но это истощит его жизненные силы. Вот пример: перед вами некий предприниматель, построивший бизнес на сборке ресторанного оборудования по розливу напитков. Он взял в банке кредит, чтобы финансировать свою производственную деятельность. Прибыльность его операций была столь низка, что не покрывала даже выплаты процента по кредиту. Тем не менее предпринимателя обуревало желание и дальше растить свой бизнес. Он

послушно рос, но вскоре объем затрат превысил объем средств, притекавших в компанию, и она обанкротилась. Отсюда непреложный вывод: рост бизнеса приемлем, лишь когда он не идет в ущерб прибыли.

Наконец, последний из выделяемых Рэмом Чараном строительных блоков – *знание своих потребителей*, причем их особенностей, а не просто количества. *Потребители* – это люди или организации, которым предоставляет услуги ваша команда. Как лидер вы должны быть на прямой связи с клиентами, которых обслуживаете. Ваш уровень понимания нужд потребителей и предоставляемого обслуживания напрямую определяет, как у вас обстоят дела с четырьмя остальными факторами – потоком денежных средств, маржой прибыли, оборачиваемостью оборотных средств и ростом компании. В этом плане лидеру полезно усвоить менталитет уличного торговца. Эта категория предпринимателей исключительно тонко чувствует и знает своего клиента – еще бы, ведь от этого знания зависит жизнь или смерть их бизнеса. Чтобы хорошо изучить покупателей, им нужны всего лишь зоркий глаз и наблюдательность: сиди себе и мотай на ус, кто из клиентов что и когда покупает, какую цену готов заплатить и как со временем меняются его вкусы и пристрастия.

Обращаю ваше внимание на один важный момент. Независимо от того, какой пост вы занимаете в организации, все равно вы определенным образом влияете на работу ее модели получения прибыли. И это только вопрос вашего выбора, как на нее воздействовать – в лучшую или в худшую сторону. Тот же мелкий клерк в отделе рассылки может посодействовать притоку средств, если отправит счета в пятницу, раньше последней выемки почты, а не отложит это дело до понедельника. И наоборот, чем раньше он вскроет входящую почту и депонирует присланные чеки, тем быстрее денежки окажутся на счету компании и начнут зарабатывать ей процент.

Не обязательно разбираться в бухгалтерии, чтобы ухватить суть всего вышесказанного. Замечу только, что каждый лидер обязан понимать, как устроена модель получения прибыли в его компании и как она соотносится с организационными процессами. Только в этом случае у него есть шанс стать эффективным лидером.

Соприкасаясь в рамках консалтинга со многими великими лидерами, Рэм Чаран обнаружил, что все они мастерски оперируют пятью строительными блоками модели своего бизнеса и с ходу отвечают на три следующих вопроса:

- 1) Какова модель получения прибыли в моей организации?
- 2) Каким образом люди в моей команде вносят вклад в работу модели получения прибыли?
- 3) Все ли участники моей команды знают назубок ответы на первые два вопроса?

Уместным резюме к этой главе послужит излюбленный вопрос из арсенала Рэма Чарана, на который он сам же дает ответ: «Действительно ли вы хотите стать великим лидером, эффективным и успешным? Тогда вам нужно иметь менталитет владельца магазина».

Глава 4

Третье правило лидера

Переходим к рассмотрению третьего правила, которому должен следовать лидер, – настройке работы систем. Теперь, когда мы научились строить доверительные отношения, прояснять цель и создавать вдохновляющее видение, мы вполне готовы к тому, чтобы отрегулировать системы.

Что я подразумеваю под словом «отрегулировать»? В нашем контексте это означает «институционализировать великие системы», т. е. внедрить, сделать обязательными для всех и настроить их так, чтобы они действовали согласованно и чтобы эффективность бизнеса не зависела напрямую от вас. Спросите любого из великих лидеров, и вы поймете, что они глубоко верят, что долгосрочный успех возможен только при наличии систем. Поэтому все великие лидеры создают и поддерживают работу систем, стимулирующих каждого участника организации вносить наибольший и наилучший вклад в общее дело. В двух словах это правило можно сформулировать так: нужны системы, которые будут благоприятствовать, а не препятствовать эффективной работе.

Для этого следует сосредоточить внимание на четырех критически важных системах: *исполнения задуманного, пестования талантов, стержневых процессов бизнеса и обратной связи от потребителей*. Разумеется, этим не исчерпывается весь перечень систем, с которыми должен работать лидер. На самом деле их множество; но для наших целей необходимо в первую очередь заняться этими четырьмя, жизненно важными, ибо от них-то в первую очередь и зависит ваш успех как лидера. Все четыре системы входят в сферу вашего влияния. Действительно, любой лидер любого уровня обладает необходимыми властью и полномочиями, чтобы создавать их и культивировать.

Подобно спортивной команде, любая великая организация видит свою цель в том, чтобы создавать серию побед, которые не обусловлены личностью лидера, а встроены в систему, и команда исправно сезон за сезоном достигает успеха. Великие лидеры институционализируют его, т. е. выстраивают долговечные структуры и процессы, ориентирующие деятельность возглавляемых ими организаций на достижение целей и реализацию стратегий.

История из жизни: Университет Северной Каролины и его системы

Для наглядности давайте ознакомимся с системами, созданными в Университете Северной Каролины. Его женская сборная по футболу под руководством лидера и наставника Энсона Дорранса поставила рекорд этого вида спорта по длительности беспроигрышной серии матчей – она одержала 101 победу подряд. В период с 1981 по 2003 г. команда 18 раз завоевывала титул чемпиона Национальной ассоциации студенческого спорта (НКАА) и в 2006 г. снова его вернула. За указанный период соотношение побед и поражений команды составило 602 к 27.

Секрет успеха сборной объясняется тем, что Энсон Дорранс сделал именно то, о чем мы говорим, – выстроил и отрегулировал систему, которая обеспечила его подопечным серийный успех. В чем ее особенности? «Разработанная нами система опирается на ценности, которые мы ставим во главу угла, – это отличная физическая форма, психологическая закалка

и соревновательный дух, – поясняет Энсон Дорранс. – Сама система складывается из двух основных процессов. Первый – отбирать и привлекать девочек с многообещающими спортивными задатками, и второй – бросить их в котел постоянного соперничества и пускай выживают. В такой среде закаляется характер и выковывается такая стойкость духа, что они запросто прошибут любую кирпичную стену».

Как спортивный тренер и наставник Энсон Дорранс всегда считал и считает, что его главная задача – извлечь из своих подопечных все лучшее, на что они способны, и до конца раскрыть индивидуальный потенциал каждой спортсменки. Сам он и другие члены тренерской команды глубоко убеждены в могуществе применяемой ими системы, в том, что она помогает проявиться самым сильным сторонам каждой спортсменки и развивает их при условии, что они впитывают все то, чему обучают в Университете Северной Каролины.

«Что мы стараемся создать, так это особую тренировочную среду, – замечает Дорранс, – чтобы на тренировках накал соперничества достигал несравненно более высокого градуса, чем это бывает на любых матчах, которые спортсменки проводят за сезон. Мы хотим, чтобы по сравнению с тренировками даже самые ответственные матчи воспринимались ими как легкая прогулка». Об этом говорят и сами участницы футбольной сборной университета. Их тренировки невероятно интенсивны и порой заставляют девушек выкладываться намного больше, чем даже на матчах. Зато посмотрите, какие результаты! Команда Дорранса почти не имеет себе равных по соотношению побед, ничьих и проигрышей.

Дорранс исходит из того постулата, что невозможно улучшить то, что не поддается измерению. В организованной им системе измеряется буквально все. Она позволяет замерять и фиксировать индивидуальные показатели спортсменок по 26 различным критериям. Сразу по окончании очередного тренировочного задания результаты участниц отображаются на информационном стенде, и можно увидеть, как перед следующим заданием девушки украдкой бросают на него взгляды, чтобы определить, какое положение занимают в сегодняшней командной «турнирной» таблице. Это невероятно подстегивает и раззадоривает спортивный азарт, ведь ни одна спортсменка не хочет видеть свое имя в хвосте списка. Раз настроившись на такой двухтактный ритм «упражнение – сравнение своего результата с другими», девушки-футболистки втягиваются в него, и дальнейшие тренировки идут как по маслу.

Чтобы поддержать и укрепить культуру личной ответственности, Дорранс трижды в год проводит общие собрания сборной, где положение дел каждой спортсменки рассматривается по трем аспектам: сначала академическая успеваемость, затем – вопросы построения карьеры и только после этого – собственно спортивные результаты. Для каждого аспекта устанавливаются свои цели на следующий отчетный период. «Эта уловка отлично срабатывает», – не без гордости замечает Дорранс. Свою обязанность он видит в том, чтобы дать каждой девушке возможность максимально развить свои способности. И речь идет не только о спортивном, но и о человеческом потенциале. Дорранс хочет, чтобы его каждая его воспитанница достигла вершины абсолютно всех своих способностей и сформировалась в самую гармоничную, насколько это возможно, личность.

Что больше всего поражает вас, когда вы знакомитесь с перечнем ключевых ценностей, заложенных в систему Дорранса, так это тот факт, что ни одна из них напрямую не связана со спортом. Зато все ценности имеют самое непосредственное отношение к закалке характера. Спортсменки постоянно оценивают, насколько соответствуют каждой из этих 12 ценностей их собственный характер, характеры их подруг по команде, и неустанно работают над собой. Эта особенность выстроенной Доррансом культуры оказывает грандиозное позитивное воздействие.

Однажды он по дороге на работу проезжал мимо парка и заметил, как какой-то человек в спортивной форме совершает спринтерские перебежки с места на место. Присмотревшись, Дорранс узнал одну из девушек своей команды – это была Миа Хэмм. Она отрабатывала упражнение по моментальному набору скорости с последующим изменением направления бега – у спортсменов это называется упражнением с конусами, и оно считается одним из самых выматывающих в атлетической подготовке. Дорранс остановился, чтобы понаблюдать за Миа. Она так выкладывалась, выполняя упражнение, что во время коротких передышек буквально валилась с ног; пот лил с нее градом, и воздух с шумом вырывался из ее легких. Это зрелище настолько впечатлило Энсона Дорранса, что, приехав на работу, он написал Миа коротенькую записку. Вот что в ней говорилось: «Настоящий чемпион – это тот, кто тренируется до седьмого пота, до полного изнеможения, даже когда никто его не видит». Это было окончательным и бесповоротным доказательством, что Миа – великая спортсменка, ибо только великий спортсмен способен даже на рядовой тренировке доводить себя до предела своих возможностей.

«Мы регулярно подстраиваем наши системы, – говорит Энсон Дорранс. – Они не есть нечто неизменяемое, они меняются». Выстроенные им системы действуют, и притом хорошо, но Дорранс понимает, что всякий раз, когда команда пополняется новичками, системы следует корректировать либо в сторону ужесточения, либо, наоборот, ослабления в зависимости от индивидуальных особенностей новых воспитанниц.

Но не будем забывать, что каждый год кто-то из отличных игроков получает диплом и покидает университетскую сборную. Как Энсон Дорранс приспособился к этой неизбежной утрате лучших спортивных кадров? Как ему удастся сохранить неизменно высокий уровень сборной? «В тот год, когда Миа Хэмм, гордость нашей команды, окончила университет, мне невольно подумалось: “Господи, как же нам теперь побеждать без нее?” – вспоминает Дорранс. – С одной стороны, эта девчушка всегда так рвалась в бой, у нее всегда было только одно желание – выложиться по полной, показать все, на что она способна, и вот теперь Миа нас покидает. С другой стороны, пару лет я тренировал ее, она работала по нашей программе в постоянном соперничестве с другими девушками, и теперь, когда она ушла, мы не сломаемся, мы сможем пережить эту потерю, как и потерю любой, даже самой великой спортсменки».

Системы, гибкие и безотказно действующие – вот в чем секрет успеха женской футбольной сборной университета Северной Каролины. Многие объясняют ее неизменные победы тем, что Энсон Дорранс и его тренерская бригада подбирают в состав только спортсменок с выдающимися спортивными талантами. На самом деле все совсем не так. За те три десятка

лет, что Дорранс тренирует сборную, у него сложилось твердое убеждение, что роль талантов слишком переоценивается. В действительности его успех как тренера и наставника во многом обусловлен методикой подбора спортсменов в состав команды. «Главное, на что мы смотрим, – объясняет Дорранс, – это чтобы претендентка в сборную обладала такими качествами, как самодисциплина, дух соперничества, несгибаемая воля к победе и уверенность в своих силах. И еще – неустранимостью. Такие качества я уважаю».

В ноябре 1991 г. в Китае проходил первый в истории чемпионат мира по футболу среди женщин. Энсон Дорранс выступал в качестве тренера как национальной сборной США, так и своей «родной» сборной Университета Северной Каролины. Тот год принес ему много радостных событий. Сборная США вышла в победители, но из-за мирового чемпионата Дорранс не мог присутствовать на играх национального первенства, где его девчонки отстаивали футбольную честь своего университета.

Перед решающим матчем у болельщиков Tarhills (так называется женская сборная Университета Северной Каролины по футболу) было беспокойно на душе – как-то сложится игра, если в составе отсутствуют два лучших игрока, Миа Хэм и Кристин Лилли, которых забрали в состав национальной сборной? Сами участницы университетской команды тоже чувствовали некоторую неуверенность и тревогу: мало того, что им предстояло играть в ослабленном составе, так еще и главный вдохновитель побед Энсон Дорранс находился за тридевять земель. Не исключено, что у кого-то из девушек могла пошатнуться вера в победу.

И вот матч начался. Трибуны в волнении: не ударят ли Tarhills лицом в грязь? Сумеют ли добавить в свою копилку шестую подряд победу в Первом дивизионе Национальной студенческой спортивной ассоциации? Игра накаляется, напряжение зашкаливает... Tarhills завладевает мячом... пробежка... противник блокирует... Что же будет? Неужели?! Да, гол!..Еще гол? ...Немыслимо! Болельщики Tarhills ликуют: так и есть, любимая команда подтверждает свое величайшее мастерство. Со счетом 4:0 одержана очередная блестящая и уверенная победа, и команда Tarhills в шестой раз подряд доказывает, что достойна титула чемпиона NCAA!

Можно ли усомниться, что на другом конце мира, в Китае, Энсон Дорранс, спортсменки и тренеры сборной с замиранием сердца ожидали вестей из дома об исходе матча на первенство NCAA. Как же они радовались победе! А как был горд за своих девочек Дорранс! Ему довелось еще раз убедиться, что выпестованная им культура и системы, которые он годами выстраивал и лелеял, даже в его отсутствие действуют безотказно. Такая стабильность – это не игра случая. Дорранс вырастил династию, династию победителей.

«Думаю, успех нашей программы подготовки есть побочный продукт нашего стиля игры и наших систем», – отмечает один из тренеров Tarhills. Благодаря этим системам, по мнению Дорранса, умение побеждать, как наследство, передается от уходящих в силу возраста спортсменов к тем, кто приходит на их места в команду. И частью этого наследия, безусловно, служат беззаветная вера в свои силы и восторг от причастности к победам. Еще один очень важный момент, озвученный Доррансом, состоит в том, что каждый человек хочет стать частью чего-то большего, чем он сам. Это

желание в полной мере позволяют воплотить разработанные Доррансом программы, ведь с их помощью юные спортсменки-футболистки в полной мере осознают себя частью великого целого. А это могучая сила, которая сплачивает команду и ее тренеров во главе с Энсоном Доррансом.

Но вернемся к вопросу о том, как организации отрегулировать свои системы. В принципе все компании идеально «заточены» под те результаты, которые они получают. Это означает, что их лидеры могут устанавливать какие угодно цели, но если укоренившиеся в организациях системы под них не отрегулированы, компании все равно получают не желаемый результат, а лишь тот, на какой они способны. Многие лидеры заявляют, что необходимо усилить внутреннее сотрудничество и взаимодействие организационных структур, но разве это возможно, если система вознаграждения, этим же лидером утвержденная, провоцирует рабочие группы или целые подразделения на деструктивное соперничество? Или, например, руководители хотят создать атмосферу высокого доверия, но непреодолимым препятствием у них на пути встает бюрократическая система с ее процедурами согласований, санкционирования, визирования и т. п., что красноречиво показывает любому сотруднику на любом иерархическом уровне, что ему НЕ доверяют.

Многие лидеры жалуются, что ничего не могут поделать с системами, которые достались им в наследство от прошлых поколений руководителей. Позвольте не согласиться. Как лидер вы, например, в значительной мере обладаете независимостью в решениях по расстановке и развитию своих людей. Кроме того, вы непосредственно определяете конфигурацию структур, систем и процессов, используемых вами и вашими сотрудниками при выполнении своей работы. Напрашивается вывод, что формирование систем, обеспечивающих успех дела, – прямая обязанность лидера любого уровня.

Что такое система? Ее можно определить как процесс, метод или набор процедур для выполнения какой-либо работы. Значит, первоочередная ваша обязанность – выстроить действительно великие системы. Что это означает? Великая система, во-первых, идеально настроена для того, чтобы решать ваши первостепенные (приоритетные) задачи; во-вторых, способствует тому, что все сотрудники отдадут делу лучшее, что в них есть; в-третьих, система способна действовать самостоятельно, без непосредственного участия лидера; в-четвертых, способна пережить его, т. е. она сохраняется и безотказно действует и после того, как руководитель покидает организацию.

Методика «четыре дисциплины исполнения»

Зададимся вопросом: как наладить в организации стабильно эффективную систему реализации задуманного? Ответ: для этого у нас во FranklinCovey имеется особая методика, называемая «*Четыре дисциплины исполнения*», в разработке которой принимал самое активное участие один из наших лидеров и мой личный друг Крис Макчесни. Ниже я покажу, как действует эта методика.

«Четыре дисциплины исполнения» в совокупности образуют процесс, который может применить любая организация, чтобы помочь себе сфокусироваться на своих главных приоритетах и реализовать их. Без этого процесса успех становится делом случая и попадает в зависимость от непредсказуемых обстоятельств.

Рассмотрим подробнее «четыре дисциплины исполнения».

Дисциплина № 1 требует сосредоточиться на исключительно, я бы даже сказал, *критически важных целях*. Это означает, что вы сужаете фокус внимания до одной, двух или трех целей, достижение которых жизненно важно для вашей организации или команды. Мы так их и называем – КВЦ, т. е. критически важные цели, поскольку без их достижения все прочие ваши усилия просто теряют смысл.

Дисциплина № 2 предписывает руководствоваться *опережающими показателями*. После того как вы сконцентрировались на узком круге ключевых целей, которые должны быть достигнуты, необходимо выбрать несколько ключевых видов работ; главные требования – чтобы по ним можно было судить, насколько реально достичь ключевых целей, и чтобы вы могли непосредственно влиять на ход выполнения этих работ на еженедельной основе. Именно это мы и называем опережающими показателями. Они оценивают те виды работ, усилия в которых более всего влияют на итоговый результат, т. е. отвечают принципу Парето, или правилу 80/20, означающему, что 20 % усилий обеспечивают 80 % результата, тогда как остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата.

Дисциплина № 3 требует пользоваться информационным табло. Коль скоро определены главные цели и главные меры по их достижению, необходимо разработать информационное табло, на котором бы все это отражалось, и тогда каждый сотрудник в каждый момент времени будет в курсе, насколько хорошо или плохо идет работа, продвигается ли он к достижению целей и если да, то насколько.

Дисциплина № 4 предписывает разработать четкий график отчетности, иными словами, задать определенный ритм, в котором ваша группа будет коллективно отчитываться о достигнутых результатах и формулировать свои обязательства на следующий отчетный период.

Обещаю, что если вы освоите эти простые правила и будете строго их придерживаться, то кардинально измените свой стиль управления, поскольку «четыре дисциплины исполнения» – научно обоснованная методика. Ею пользуются сотни организаций, что позволяет им добиваться выдающихся результатов.

Давайте вместе посмотрим, как действует наша методика, на одном из самых ярких примеров из реальной практики бизнеса. Дадим ему условное название «Магазин № 334». Чтобы исправить положение дел в этом магазине, Крис Макчесни блестяще внедрил в его практику «четыре дисциплины исполнения».

История из жизни: возрождение магазина № 334

Помните древнегреческий миф о Сизифе? Боги, разгневанные тем, что он их обманывал, обрекли его втаскивать на гору тяжеленный камень, но всякий раз, когда Сизиф достигал вершины, скатывался вниз, и Сизиф начинал свой труд по новой – и так день за днем до бесконечности. Соответственно, выражение «сизифов труд» означает бесконечный и безрезультатный, мучительно тяжкий труд.

Так мы порой чувствуем себя в конце длинного, суматошного и бестолкового дня, когда, усталые и измученные, с досадой понимаем, что, по сути, день прошел зря и ничего сколько-нибудь полезного сделать так и не удалось. Примерно так ощущал себя каждый вечер Джим Диксон, главный управляющий одного из продовольственных магазинов крупной розничной сети. Вверенный его попечению магазин № 334 был наихудшим по финансовым показателям среди 250 магазинов данного подразделения сети. Не желал народ делать там покупки, и все тут. А персонал точно так же не испытывал ни малейшего желания работать в магазине № 334. Каждый божий день Джим, являясь на работу, заставал одну и ту же удручающую картину: на парковке перед магазином тут и там маячат брошенные покупателями тележки для товаров (с вечера никто так и не удосужился отвезти их обратно в помещение), на полках зияют позорные проплешины (никто не позаботился выставить новые запасы товаров взамен купленных), торговый зал выглядит неряшливо, продукты свалены как попало, сотрудники слоняются без дела – словом, никакого порядка. Так что рабочий день Джима всегда начинался одинаково: с одной и той же головомойки нерадивым сотрудникам за одни и те же хронические прегрешения. Как он только ни боролся со всем этим безобразием! И штат расширял, чтобы решить все эти проблемы, и людей специальных нанимал, чтобы они, в свою очередь, нанимали тех, кто будет поддерживать порядок. Но все было бесполезно – сотрудники если и занимались делом, то только из-под палки, и пока Джим лично не раздавал распоряжения, где прибрать и что куда поставить, никто и с места не желал сдвинуться.

Действительно печальным моментом в этой истории было то, что до прихода в злополучный магазин № 334 Джим Диксон считал себя компетентным специалистом по торговле продовольственными товарами, а корпоративное начальство не сомневалось, что как руководитель он обладает большим потенциалом, – потому его и назначили год назад на пост главного управляющего магазином № 334. Вступив в должность, Джим с головой ушел в работу и, чтобы исправить положение, проработал без выходных 16 дней подряд, но что толку? Дела магазина были настолько плохи, что Джим в том году даже отказался от законного отпуска. Не в силах совладать с разгильдяйством своих горе-работников, несчастный Джим, по сути, волок весь воз на себе. Вице-президент по кадрам по секрету признался Крису Макчесни, что, если Джим Диксон не уволится по собственному желанию, руководство само предложит ему покинуть пост.

Стоит ли удивляться, что при таком отчаянном положении дел Джим обеими руками ухватился за возможность поучиться на семинаре

FranklinCovey, где Крис Макчесни обучал «четырем дисциплинам исполнения». На занятиях немедленно всплыл тот удручающий факт, что у Джима и его команды не имелось тщательно проработанного процесса, который позволил бы вывести магазин из кризисного положения. И потому Крис первым делом предложил Джиму наметить пару-тройку КВЦ – критически важных целей.

Взвесив все обстоятельства, Джим указал, что самая главная, жизненно важная цель – обеспечить ежегодный прирост выручки на 10 % за счет улучшения обстановки в магазине. «Разве не удобнее работать, когда есть одна самая главная цель, чем когда приходится распыляться на десяток разных целей? – спросил Джима Крис Макчесни и тут же уточнил: – Скажите-ка, а указанная вами цель в принципе реальна?» «Безусловно, – ответил Джим. – Абсолютно уверен, что это нам по силам».

Затем Крис предложил Джиму указать несколько опережающих показателей, имеющих ключевое значение для создания благоприятной обстановки в магазине. Немедленно выяснилось, что задача эта – не из простых. В самом деле: чем измерить такое отвлеченное понятие, как ситуация в продовольственном магазине, где продаются тысячи наименований продуктов? Впрочем, Крис успокоил Джима Диксона, сказав, что это в порядке вещей, и надоумил его предложить сотрудникам самим указать опережающие показатели исходя из специфики своих отделов. И правда: пораскинув мозгами, сотрудники сумели-таки сформулировать по пять самых важных показателей, позволявших улучшить работу в их отделах. Выяснилось, например, что для мясного отдела самое важное – ежедневно начищать до блеска витрины и неукоснительно соблюдать чистоту, а для отдела хлебобулочных изделий главное, чтобы к 9:00 в продаже был свежесдобитый хлеб. В бакалейном отделе, как подсказали сотрудники Джима, товар должен быть расставлен на полках уже к 5:00, поскольку к этому часу, как известно, в магазин слетаются ранние пташки, жаждущие воспользоваться утренними скидками.

Оценивать свои успехи в выполнении каждой из наиважнейших задач, от которых зависит обстановка в магазине, сотрудники решили по десятибалльной системе: за выполнение каждой задачи отдел присуждал себе от 1 до 10 баллов. В итоге максимальной оценкой для отдела стали бы 50 баллов – по десятке за каждый из пяти ведущих показателей. Для каждого отдела разработали концепцию информационного стенда, где будут отражаться ежедневные результаты и прогресс в достижении поставленной цели (если помните, речь шла об увеличении выручки). Расчет вроде бы был точный – как только обстановка в магазине улучшится, повысятся и продажи. Стенды установили, но в тот же день грузчики вечерней смены разломали их и выбросили. «Удивляться нечему, – констатировал Крис Макчесни, – такие начинания всегда приживаются трудно». Спустя некоторое время Крис с Джимом Диксоном решили повторить попытку. Информационные стенды снова были установлены в отделах, и на сей раз на них уже никто не покушался. Но все равно дела поначалу шли туго. Через две недели у пяти отделов средний балл все еще болтался где-то на уровне 13 из 50 возможных. Из-за вихря неотложных дел, общей безалаберности и каждодневной нервозности отделы, по сути, топтались на месте. У заведующих опускались руки. «Крутишься, как белка в колесе, –

сетовали они, – а зримых положительных сдвигов никаких. Разве что информационные стенды появились, а в остальном сплошное топтание на месте». В общем, на поверку это был все тот же сизифов труд, что и прежде.

– Иоланда, объясните же, почему у вас в отделе ничего не меняется. Разве вы не в курсе, по каким показателям вам следует подтянуться? – устало спрашивал Джим.

– У меня и так дел невпроворот, мне не до показателей. Только что поступил большой заказ на поставку продуктов для крупного торжества, и это мне возни на целый день, чтобы все подготовить как надо. И потом, у меня катастрофа с запасами, не ровен час закончатся продукты, что я буду делать?! В нашем отделе и без того не хватает рук. У меня просто нет времени думать о каких-то там показателях! – выпаливает в ответ заведующая отделом заказов Иоланда.

На помощь приходит Крис Макчесни. Он объясняет Джиму, что определить каждому отделу опережающие показатели и насущные задачи – только полдела. Нужно ввести периодичность отчетности, нужно регулярно проводить собрания и выслушивать отчет каждого отдела о том, что сделано за прошедшую неделю и какие дела намечены на следующую, чтобы повысить показатели. В последней попытке переломить ситуацию Джим по совету Криса решил задать каждому сотруднику вопрос: «Назовите единственное дело, которое вы могли бы осуществить прямо сейчас и которое сильнее всего повысило бы ваши показатели за текущую неделю». Иоланда недоверчиво уточнила: «Мне что, самой выбирать?» Немного подумав, она сообщила, что не мешало бы навести порядок в подсобке. «Вы считаете, это действительно поможет?» – уточнил Джим. «Ну да, – ответила Иоланда. – У меня там все завалено, повернуться негде. У меня есть несколько лишних стеллажей, а заняться ими руки не доходят. Упаковки с продуктами сложены прямо на полу. Мне бы разобрать подсобку, выбросить лишнее, разложить по полкам все, что валяется на полу, и тогда она будет выглядеть более аккуратно».

– Вот и отлично, – подвел итог Джим. – Выделите себе время на приборку и сообщите мне, если понадобится какая-то помощь. Больше, Иоланда, от вас пока ничего не требуется, сосредоточьтесь только на одном этом деле – подсобке.

Следующим стал Тед. Ему Джим задал тот же вопрос: «Какое единственное дело вы можете выполнить, чтобы оно больше всего повлияло на рост показателя текущей недели?»

Выяснилось, что у Теда намечена крупная промоакция по морепродуктам и все его внимание сосредоточено на омарах по специальной цене. «Отлично, Тед, это очень важное мероприятие, – одобрил Джим, – но вопрос остается открытым: ты все же должен назвать одно-единственное дело, которое позволит существенно повысить счет отдела». Тед наконец сообразил, чего от него добивается Джим, и ответил, что хотел бы подучить новичка Бобби, а то он работает вот уже три недели, а все еще не умеет грамотно выкладывать товар на полках. Джим одобрил предусмотрительность Теда и дал свое добро.

Кстати, обратите внимание, что теперь, когда в магазине № 334 началось внедрение «четырех дисциплин исполнения», Джиму больше не приходится руководить по мелочам – каждый сотрудник сам решает,

какое дело самое важное для общей пользы, и во многом действует самостоятельно. Это раньше Джим раздавал кучу указаний и отслеживал их выполнение, и вовсе не потому, что был сторонником тотального контроля. Сама ситуация принуждала его руководить каждым шагом своих людей, поскольку Джим не видел иного способа исправить положение.

По совету Криса он ввел в практику еженедельные общие собрания, где каждый сотрудник отчитывался, как осуществил самое важное дело текущей недели (которое сам для себя определил), и называл самое важное дело для следующей. Прошло почти два с половиной месяца, прежде чем этот порядок прижился, но результат был налицо: показатели мало-помалу пошли вверх. Сотрудники вошли в отчетный ритм, привыкли к периодичности отчетов друг перед другом, что самым благоприятным образом сказалось на выручке, да и обстановка в магазине начала улучшаться прямо на глазах. Средние показатели отделов выросли с жалких 13 до 38 баллов из 50 возможных. Прежде самый отстающий в своем территориальном подразделении, магазин № 334 по росту годовых продаж начал существенно опережать другие магазины. Мы во FranklinCovey удивились, сколь быстро продажи отреагировали на улучшение обстановки. Но что просто-таки поразило нас, так это небывалый прилив энтузиазма в команде Джима: от того, что при новой организации дела усилия сотрудников стали приносить зримые успехи, моральный климат в коллективе значительно оздоровился. Рабочий процесс, построенный на «четыре дисциплины исполнения», не только существенно повысил эффективность работы магазина, но и благотворно отразился на карьере Джима. Я присутствовал на летучке у президента территориального подразделения, к которому относился магазин № 334, и своими ушами слышал, как Джим докладывает о достигнутых успехах. Он отметил, что все идет как по маслу и ему даже нет особой надобности лично присутствовать на еженедельных собраниях коллектива. На вопрос президента подразделения, что эти благие перемены дали самому Джима, тот ответил: «Раньше я не мог избавиться от ощущения, что волоку этот воз на собственном горбу. Я было смирился и решил для себя, что буду безропотно тащить эту ляжку, пока меня не переведут на какое-нибудь другое место. А сейчас... О! Сейчас я готов работать в этом магазине столько, сколько вы сочтете необходимым».

Руководство компании порадовалось, что не ошиблось в Джиме, – как руководитель он действительно обладал высоким потенциалом.

«Каждый из нас в глубине души мечтает стать победителем, – замечает Крис, подводя итог этой истории. – Каждому хочется совершать что-то действительно значимое. Как же это удручает, когда стараешься изо всех сил, трудишься день за днем не жалея себя, а дела ни на йоту не меняются к лучшему. Вот и сотрудники магазина № 334 на собственном опыте узнали, какие чудеса творит дисциплинированное исполнение, позволяющее превратить тяжкий и бесцельный сизифов труд в полезный, плодотворный и приносящий удовлетворение процесс. Дисциплина и твердый порядок дают подлинную свободу». В этом я полностью солидарен с Крисом.

Теперь, когда мы увидели, как работает методика «четыре дисциплины исполнения», я хотел бы подробнее остановиться на каждой из них.

Дисциплина № 1: сосредоточьтесь на критически важных целях

Великие команды тем и отличаются от остальных, что полностью сфокусированы на критически важных целях – тех немногих, достижение которых позволяет команде выполнить свое предназначение и без которых все остальная деятельность команды теряет смысл. Не правда ли, совершенно неважно, сколько именно таких критически важных целей вы поставите перед собой? Важно, сколько из них вам удастся реализовать, причем с блеском.

Как определить, что цели сформулированы должным образом? Давайте вместе разберемся, что считать *грамотно сформулированной целью* и каковы ее особенности.

- Во-первых, цель должна быть конкретной и однозначной, например, «выплатить в текущем году 50 % корпоративного или личного долга». Никаких неясностей и возможностей более широкого толкования вроде «превзойти собственные прошлогодние показатели» категорически не должно быть. Потому что чем туманнее сформулирована цель, тем труднее ее достичь.

- Во-вторых, цель должна иметь очевидное отношение к назначению организации.

- В-третьих, цель должна быть сформулирована доходчиво, понятным языком. Этому критерию отвечает такая, например, формулировка: «Добиться, чтобы к концу квартала наш веб-сайт обеспечивал 20 % выручки». Заумные формулировки вроде такой тарбарщины, как «обеспечить увязку со стратегией канала электронной коммерции в интересах обеспечения притока соответствующего объема выручки» не должны иметь место.

- В-четвертых, цель должна быть такова, чтобы ее можно было разбить на несколько простых, «на один укус», задач, измеримых и выполнимых в конкретные сроки.

Все эти критерии легко запомнить, если знать формулу грамотно поставленной цели: *продвинуться оттуда-то туда-то к такому-то сроку*. Иными словами, удостоверьтесь, что ваша формулировка цели содержит глагол, описывающий конкретные действия, а также конкретные показатели, по которым можно оценивать прогресс в ее достижении, и крайний срок исполнения.

Как уже говорилось, FranklinCovey обследовала сотни компаний, и везде мы задавали людям такой вопрос: «Каковы три самые главные цели вашей организации?» Руководители всех этих компаний, считавшие себя их лидерами, уверяли нас, что 80 % сотрудников наизубок знают эти цели. Однако опросы показали, что представление о целях своей организации имеют только 15 % сотрудников, и всего лишь 5 % смогли перечислить специфические индикаторы ее деятельности, называемые *опережающими* показателями. Здесь мы плавно переходим к рассмотрению дисциплины № 2.

Дисциплина № 2: руководствуйтесь опережающими показателями

Вам будет проще понять, в чем смысл опережающих показателей – а в противовес им существуют еще и запаздывающие показатели, – если обратиться к аналогии с американским футболом. Счет, отражающийся на табло, – это запаздывающий показатель, сигнализирующий о свершившихся фактах, в данном случае – о забитых и пропущенных мячах. Опережающими показателями в контексте футбола будут такие, как число голевых передач, сыгранность команды, заработанные угловые и время владения мячом, одним словом, те показатели, которые позволяют прогнозировать с более или менее определенной точностью исход матча. Если вы слабо разбираетесь в футболе, давайте говорить о такой цели, как похудение. Запаздывающими показателями в данном случае будут ежедневные замеры

вашего веса, а опережающими, по которым можно судить о действенности ваших попыток похудеть, – количество времени, посвященное физическим упражнениям, уровень нагрузок, калорийность ежедневно потребляемой пищи и соотношение в ней жиров, белков и углеводов.

Так вот, дисциплина № 2 предписывает воздействовать на опережающие показатели, которые указывают на определенную тенденцию еще до полного ее проявления и, следовательно, позволяют своевременно корректировать усилия, чтобы обеспечить достижение цели. И помните, чтобы добиться небывалых прежде результатов, вашей команде придется делать что-то новое, чего вы никогда прежде не делали. Имея четкое понимание, что собой представляют ваши опережающие и запаздывающие показатели, вы сможете успешно применять правило 80/20, а оно, позвольте напомнить, гласит, что 80 % результата достигается за счет 20 % усилий. Следовательно, вы как лидер должны постоянно задаваться вопросом: «Какие виды работ являются для нас критически важными и, будучи выполненными на самом безупречном уровне, сильнее всего повлияют на наши результаты?» Рекомендую вам подумать, каковы эти виды работ применительно к контексту вашей организации. А мы тем временем подходим к третьей дисциплине исполнения.

Дисциплина № 3: пользуйтесь информационным табло

Если вы хотите иметь представление о том, как продвигаются эти ключевые виды работ, следуйте дисциплине № 3: заведите для каждой группы в составе вашей организации информационное табло наподобие спортивного, где будут наглядно отображаться показатели ее текущей работы. Известно, что когда игра идет на счет, это подстегивает игроков. Точно так же и в трудовой деятельности: само наличие информационного табло, на котором отображаются и постоянно обновляются показатели выполняемой работы и прогресс в достижении целей, а также то, что качество работы каждого видят и могут оценить коллеги и начальство, побуждает людей работать лучше. Как гласит популярная поговорка, все, что поддается измерению, можно улучшить. Разве бывают спортивные состязания без информационного табло? Конечно, нет. Великие лидеры всегда ведут счет и помещают табло на самом видном месте, чтобы оно было доступно всем участникам команды и чтобы одного их взгляда хватало для определения того, кто и насколько быстро продвигается к цели, кто одерживает победу, а кто отстает. У нас в компании применяется специфический трехсекундный тест на наглядность информационного табло. Он очень простой и содержит всего один вопрос: сможет ли каждый участник команды, взглянув на табло, в течение трех секунд определить, выигрывает его команда или проигрывает?

Дисциплина № 4: разработайте график отчетности

Как уже говорилось, дисциплина № 4 предписывает установить четкую периодичность отчетности. Эта четвертая дисциплина, по сути, служит стержнем для трех остальных, делает их целостным процессом. Ни одна команда не станет великой, не имея четкого графика отчетности, в ходе которой каждый ее участник словно бы присягает на верность КВЦ: докладывает остальным, что им сделано и что намечено сделать на пути к достижению этих критически важных целей.

Не правда ли, производственные собрания в большинстве своем чрезмерно затянуты и в их повестку втиснуто слишком много пунктов? Великим командам нужны собрания совсем иного толка – оперативные, по существу, более близкие к производственной планерке. В нашем контексте они должны помогать команде: а) еженедельно подкреплять сплоченность и общую приверженность делу; б) помогать участникам сохранять фокус внима-

ния на нескольких критически важных моментах; в) отчитываться о проделанной за неделю работе; и г) намечать план на будущую неделю. У нас во FranklinCovey такие еженедельные летучки называются «собраниями по КВЦ». Впрочем, вы можете называть их как вам захочется, главное, чтобы повестка еженедельного собрания по критически важным целям содержала три пункта: *индивидуальные отчеты, подведение итогов и планирование на следующую неделю*. Обсуждать их можно в любом порядке, но присутствие всех трех компонентов в повестке обязательно – если, конечно, вы настроены на то, чтобы добиваться великих результатов. *Отчет* означает, что каждый участник докладывает, как он выполнил обязательства, взятые на прошлой неделе. *Подведение итогов* предполагает, что каждый извлекает уроки из своих достижений и проколов. А что означает *планирование*, и так понятно: команда коллективно планирует следующий шаг на пути к цели, намечает для каждого члена команды свой маршрут движения, и все берут на себя конкретные обязательства на следующую неделю.

Как собрания по КВЦ проходят на практике, мы узнаем, как говорится, из первых рук – от лидеров трех компаний совершенно разного профиля деятельности.

История из жизни: собрания по КВЦ «Три в одном»

Позвольте представить: первый участник нашего обсуждения – Йен Уилсон из отеля Fairmont Royal. Построенный в 1929 г., по тем временам он считался самым грандиозным зданием из всех, что существовали тогда в странах Британского Содружества и самым высоким зданием в Торонто. Собрания по КВЦ проводятся в Fairmont Royal каждую неделю, и, по словам Уилсона, эта практика в корне изменила отношение сотрудников к своей работе – каждый теперь четко видит свое место в общем процессе, осознает значимость собственной работы и понимает, как и насколько его усилия влияют на итоговый результат. Так что все ощущают себя участниками общего значимого дела.

Второй лидер, пожелавший поделиться впечатлениями, – Джулиан Янг из компании Nomaco, ведущего производителя изделий из прессованных и формованных синтетических материалов, в частности из вспененного полиэтилена. Компания выпускает игрушки, подстилочные, упаковочные и строительные материалы. «Летучки проводятся у нас каждый понедельник в 8:15 утра, – говорит Джулиан Янг. – На них мы обсуждаем три критически важные цели: расширение номенклатуры производства, управление бизнесом, а также безопасность и надежность наших продуктов. И знаете, эти регулярные собрания по КВЦ проходят более оживленно и с большей отдачей, чем традиционно занудные производственные совещания. У нас не принято отмалчиваться, каждый рвется высказать свое мнение и внести свою лепту».

Третий наш собеседник – Джулио Шпигель, руководитель панамской компании Sonitel, имеющей почти полувековой опыт работы в области телекоммуникационных и информационных технологий, оборудования и услуг. «Мы поставляем технологические решения для корпоративных клиентов, – объясняет Шпигель. – У нас замечательная организация. Под ее крышей собрались замечательные люди, все они великие труженики и искренне болеют за дело. Главное, чем полезны нам собрания по КВЦ, – тем, что они дают объективную картину состояния дел. Мы

еженедельно оцениваем, насколько продвинулись в достижении наших трех наиглавнейших целей, и смотрим, в какой мере нам удалось выполнить намеченные на прошлой неделе конкретные шаги и что следует делать дальше».

Давайте проанализируем, как выполняются в этих компаниях три главных пункта повестки собраний по КВЦ и какую пользу они принесут.

Прежде всего, все трое отмечают, что регулярные собрания, проходящие раз в неделю в один и тот же день и час, *дисциплинируют сотрудников и поддерживают их в хорошем рабочем тонусе*. Всем в организации известно, что в определенный день и час каждый должен отчитаться перед своими коллегами. «Благодаря этому каждый ощущает личную ответственность за все, что мы делаем как команда», – замечает Джулио Шпигель.

«Это точно. Если уж ты в присутствии коллектива пообещал выполнить на следующей неделе то-то и то-то и настолько-то улучшить показатели, которые у нас отражаются на информационном табло, то для тебя это становится делом чести», – подхватывает Джулиан Янг.

«На наших собраниях по КВЦ каждый участник имеет перед глазами сводку состояния дел, так что нам не представляет труда оценить итоги прошедшей недели и проверить, кто и на сколько выполнил обязательства, взятые неделю назад, – рассказывает Йен Уилсон. – Все знают, что когда намеченное выполняется и показатели на табло идут вверх, это означает, что к концу года вырастет что? Правильно, наши премии! И это, знаете ли, греет душу, да еще как!»

Еще одно важное преимущество собраний по КВЦ в том, что благодаря еженедельному ритму сотрудникам проще отчитываться за сделанное, и сам процесс отчетности приобретает конкретность. «Собрания по КВЦ упорядочивают нашу жизнь, задают определенный темп, и все привыкают, что раз в неделю надо отчитаться за сделанное», – отмечает Джулио Шпигель. «Теперь мы четко представляем себе, на чем должны сфокусироваться, – продолжает Йен Уилсон. – Скажем, на прошлой неделе одной из моих КВЦ была разработка инструкций для персонала, обслуживающего банкеты». Для компании Sonitel одной из трех важных целей той недели было помочь сторонней организации наладить процесс обновления запасов. В Nomaco, например, на очередном собрании по КВЦ выяснилось, что один из важных опережающих показателей не соответствует норме. «Кто-то из ребят что-то немного напортачил, и вместо установленного на этот месяц показателя в 20,9 он повысился до 29,13, – объясняет Джулиан Янг. – Не трагедия, конечно, но высоковато. Будем работать в этом направлении».

Таким образом, еженедельные отчеты помогают сосредоточиться на конкретных делах, иными словами, позволяют разбить маршрут к критически важной цели на короткие отрезки с четко обозначенными промежуточными ориентирами, так что каждый четко понимает, куда ему двигаться и чего добиваться.

Кроме того, собрания по КВЦ сплачивают коллектив и повышают личную ответственность каждого за общий результат, что подтверждают наши собеседники. «Мы все полагаемся друг на друга, усилилось чувство локтя, – отмечает Джулиан Янг. – Тем более что теперь каждый осознает

собственную ответственность перед своими товарищами по работе. Это раньше надо было держать отчет только перед своим начальником, и тебе было наплевать, что сделали или не смогли сделать остальные. А теперь работа каждого у всех на виду».

С этим соглашается Джулио Шпигель: «На собраниях по КВЦ отчитываешься перед теми, кто равен тебе по положению, и острее осознаешь личную ответственность, поскольку раз ты в присутствии своих товарищей взял на себя какие-то обязательства, то изволь перед ними же и отчитаться, мол, да, я выполнил то, что обещал на той неделе, а на следующей обязуюсь сделать то-то и то-то».

Собрания по КВЦ раскрывают великую пользу стендов с ежедневно обновляемыми результатами работы. «Когда есть информационное табло, ты с одного взгляда понимаешь, где находишься и куда тебе следует двигаться дальше, – подтверждает Джулио Шпигель. – Наши собрания по КВЦ всегда начинаются с подведения итогов, отраженных на табло».

«Когда имеешь перед глазами общий счет, – подхватывает Джулиан Янг, – сразу понятно, каково состояние дел, и если что-то пошло не так, у нас есть возможность пока не поздно скорректировать курс. Мы выделили ряд опережающих показателей для производства и ежедневно их отслеживаем, чтобы понять, выйдем ли на запланированные показатели и будут ли выполнены наши производственные планы».

Само наличие информационных табло мощно мотивирует команду. Когда результаты работы каждого видны как на ладони, это подстегивает. Все жаждут выйти в победители, каждый стремится работать еще лучше, ведь когда твои товарищи так выкладываются, стыдно быть отстающим. «У нас в команде каждый стремится стать первым, и поэтому все стараются изо всех сил, быть вторым или третьим не так уж почетно, – замечает Йен Уилсон. – Мы у себя в компании решили, что результаты будем отражать не только цифрами, но и выделять цветом. Если видишь на табло значки зеленого цвета, это означает, что дела идут отлично, мы зарабатываем денежки. Ну, а если значки на табло красные, значит, дела плохи, надо серьезно подтянуться».

«А как радуются мои ребята, как гордятся собой, когда видят, что благодаря их усилиям показатели выправляются, идут вверх, что дело движется и в этом есть частица труда и души каждого, – замечает Джулио Шпигель. – Например, на этой неделе мы с удовлетворением отметили на собрании по КВЦ, что появились положительные сдвиги по двум показателям, и это здорово!»

«Мы отмечаем каждый сколько-нибудь значимый успех и чествуем тех, кто особенно отличился, – рассказывает Йен Уилсон. – Скажем, на этой неделе мы зафиксировали, что по выполнению месячного плана вышли на отметку в 74 %, и это обнадеживает. У нас есть все шансы на следующей неделе добраться до 100 %, а значит, одна из наших КВЦ будет выполнена. Я очень горд за нашу команду!»

«У себя на предприятии мы всегда отмечаем трудовые достижения и придумали для этого массу разных способов. Например, выработался забавный ритуал чествования чемпионов, – добавляет Джулиан Янг. – Предположим, вы добились выдающегося уровня качества. На ближайшем собрании по КВЦ я оглашаю ваш результат, все встают и на счет раз-два-три

хором скандируют: «Мы недостойны, мы недостойны, а ты у нас герой! Так держать!»»

Такие чествования будут еще полезнее, если вы попросите героя недели поделиться опытом, чтобы остальные могли перенять его передовой опыт.

Тут важен еще один момент. Промахи и неудачи тоже следует выносить на общее обсуждение. Думается, для команды это самый правильный способ учиться на своих ошибках. Когда они открыто обсуждаются, становится очевидно, где у вас пробуксовки, и общими усилиями вы можете решить, как исправить положение и продолжить движение вперед. Так думает и Йен Уилсон: «Если вы хотите, чтобы у вас была сплоченная команда, нужно уделять одинаковое внимание и успехам, и промахам, чтобы каждый мог, не боясь и не стесняясь, признаться, что у него не получилось и почему. А затем мы все вместе поищем выход из положения».

Одним словом, собрания по КВЦ прививают команде конструктивное отношение к неудачам и промахам. Если кто-то из команды допустил ошибку и она будет обсуждаться на собрании по КВЦ, это вовсе не означает, что виновник должен сидеть понурившись и посыпать голову пеплом. После того как вы разберетесь, в чем его ошибка, следует первым делом спросить: «Чем мы можем тебе помочь?» И пусть каждый продумает, что может сделать лично он.

«У нас на собраниях по КВЦ, – развивает тему Джулиан Янг, – не принято попрекать неудачами. Наоборот, я всегда говорю: “Замечательно, что ты попробовал это сделать. Не беда, что на этой неделе у тебя не получилось. Не стоит воспринимать свою ошибку как провал. Ничего страшного. Давай перенесем это задание на следующую неделю, так что не волнуйся, у тебя есть время проявить себя, добиться значимой цели”». При таком подходе, несмотря на промах, человек не отчаивается и сохраняет фокус на цели, и плюс к тому его подстегивает осознание, что, добившись этой цели, он увеличит итоговый счет на информационном табло. Такой подход хорош еще и тем, что развивает взаимовыручку в команде.

Теперь изучим, как осуществляется в рассматриваемых компаниях третий из ключевых элементов собрания по КВЦ – планирование на следующую неделю. Как я отмечал выше, на этом этапе важно прояснить, или, если хотите, расчистить дорогу для очередного рывка вперед. Если один участник команды в чем-то забуксовал, велика вероятность, что кто-то из его товарищей знает, как преодолеть препятствие.

«Если кому-то нужна помощь, любой из наших готов немедленно ее оказать, – рассказывает Йен Уилсон. – Расчистить дорогу для следующего шага очень важно. Скажем, у Марко возникли непреодолимые препятствия на его участке работы, и он затрудняется составить себе план на будущую неделю, а Кристл или я, например, можем в считанные минуты решить его проблему. У кого-то это временные затруднения, а для кого-то расчищать дорогу приходится всякий раз, когда мы составляем планы. Джону, например, снова потребуется помощь».

Обратите внимание, что в составлении плана на следующую неделю принимает участие вся команда. Из следующей короткой зарисовки видно, как проходит очередное собрание по КВЦ в отеле Fairmont Royal. Йен Уилсон задает вопрос: «Может ли кто-то предложить что-то дельное, на чем

мы могли бы сосредоточиться в следующие две недели, чтобы улучшить наш показатель по затратам на продукты питания? На этом участке нам требуется здорово прибавить». На этот вопрос немедленно откликается Кен, который предлагает разобраться с системой заказов. Он отмечает, что до даты их подачи остается две недели, и хорошо бы уточнить объемы закупаемых продуктов, чтобы при инвентаризации в следующем месяце в холодильниках оставалось только самые ходовые и ничего лишнего не залеживалось. Уилсон выясняет, с кем Кен будет решать эти вопросы, и дает добро. Потом приходит очередь Линды – ей Йен Уилсон задает тот же вопрос: «Что полезного вы могли бы сделать на своем участке, чтобы на следующей неделе существенно повысился наш счет на табло?» Линда указывает, что необходимо сделать кое-какие закупки и она уже обсуждала эту возможность с Трэвисом и Сьюзен. «О'кей, – одобряет Уилсон, – так и действуйте». Следующий вопрос обращен к Дэвиду: «А что планируется у вас? Как у нас обстоят дела с интерьером кухни?» «Я уже посоветовался с Кристл, с Джоном, переговорил с Бобом Мелвином, мы скоординировались и решили, что покраску стен произведем в субботу». «Договоритесь поточнее о времени, – напоминает Йен и обращается ко всем: – Не забывайте, важно не только наметить дела, но и выделить время на их осуществление, чтобы успеть сделать все, что наметили». Еще один участник собрания по КВЦ, не скрывая гордости, объявляет: «На этой неделе я добился двух критически важных целей». Общая радость, в адрес «именинника» звучат приветствия и мантра «Мы недостойны, мы недостойны, а ты у нас герой». Не правда ли, такая обстановка располагает к ударному труду? Об этом, кстати, говорят все три лидера, резюмируя свои истории.

«Собрания по КВЦ значительно повысили производительность на всех предприятиях компании, – отмечает Джулиан Янг, – а показатели безопасности продукции повысились на 50 %».

«И у нас показатели прогрессируют в нужном направлении, а прибыльность выше всяких похвал», – вслед за ним высказывается Йен Уилсон.

А вот что отмечает третий лидер, Джулио Шпигель: «Бизнес компании на направлении, связанном с техническими решениями для корпоративных клиентов, удвоился. Нет такого сотрудника, у которого бы наши собрания по КВЦ не вызвали трудовой энтузиазм».

Все трое не раз слышали от своих людей, что при новых порядках они совершенно влюбились в свою работу и теперь обожают ее, что счетные табло с их постоянно меняющимися показателями распалют азарт и что работать стало гораздо веселее. Сам факт, что своими скромными усилиями каждый человек двигает команду к успеху и в каждом достижении есть доля и его труда, воодушевляет, и поэтому люди, болея за общее дело, все делают с душой.

«Меня больше не гнетет ощущение, будто я взвалил на свои плечи всю компанию и в одиночку везу воз», – признается Джулиан Янг. Двое других руководителей дружно отмечают, что собрания по КВЦ позволили изжить вечные трения между подразделениями, отношения улучшились и день ото дня только упрочиваются. Более того, благодаря регулярным собраниям по КВЦ люди поверили в свои силы, у многих появилось желание

совершенствоваться, а кто-то теперь без труда выполняет сложные задачи, которые раньше ему были не по плечу.

«Одно могу сказать, – подытоживает Йен Уилсон, – собрания по КВЦ на сегодняшний день есть самое важное из всего, чем мы занимаемся на неделе. Я в этом твердо уверен».

«Без этих сеансов нам никогда бы не удалось внедрить “четыре дисциплины исполнения”. Это наша палочка-выручалочка. На текущей неделе мы добились небывалых результатов. Но погодите, то-то еще будет на следующей!» – радостно добавляет Джулио Шпигель.

Ну что ж, остается пожелать им всем удачи. Теперь-то они точно знают, что делать.

Итак, мы увидели на примерах из практики реально существующих компаний один из способов наладить регулярную отчетность и активное участие всего коллектива в собраниях по КВЦ, обеспечивающих достижение хорошего результата.

Краткий экскурс в «четыре дисциплины исполнения», приведенный мною выше, лишь в самом первом приближении раскрывает методологию, разработанную FranklinCovey для организаций. В действительности процесс, выстроенный на основе «четырех дисциплин исполнения», следует детально проработать и институционализировать в организационном контексте. На эту тему FranklinCovey предлагает отдельный курс обучения и консультации.

Система пестования талантов

Следующая жизненно важная для организации система – это система *пестования талантов*, т. е. работа с человеческими ресурсами. Как и в случае с системой исполнения, построенной на «четырёх дисциплинах», вам придется затратить некоторые усилия, чтобы должным образом отладить функционирование системы пестования талантов. Не секрет, что в мире очень много высокоодаренных людей, и весь вопрос в том, как правильно поставить работу с ними. Для этого и предназначена наша система пестования талантов – если внедрить и неукоснительно соблюдать ее принципы, работа с человеческими ресурсами пойдет как по маслу, что приведет вашу организацию к успеху. Великие лидеры придают перво-степенное значение культивированию талантов; для них это один из главных приоритетов. В арсенале каждого великого лидера непременно имеется своя система пестования талантов, позволяющая привлекать, расставлять на нужные позиции, развивать и вознаграждать людей с ценными способностями и умениями. Система пестования талантов, если она великая, а не просто хорошая, непременно имеет в своей структуре четыре обязательных компонента, которые призваны:

1) собирать таланты – находить, отбирать и привлекать к работе в вашей команде (организации) лучших людей;

2) правильно их расставлять – определить каждому такое место в организации (команде), где его дарования будут полезнее всего для дела;

3) развивать таланты, т. е. создавать условия, чтобы люди могли совершенствоваться в профессиональном и личном плане, пополнять свои знания и оттачивать свой профессионализм;

4) вознаграждать таланты, т. е. выявлять, воздавать должное и поощрять тех, кто добивается великих свершений.

В самом деле, если вы не способны расставить на правильные места правильных людей с правильными талантами, то как, позвольте спросить, вы намерены выполнять свои производственные задачи? Неужели вы думаете, что сумеете добиться желаемых результатов?

Хочу напомнить вам имя человека, который прекрасно знает, как привлекать, правильно расставлять, развивать и вознаграждать таланты: это один из величайших лидеров бизнеса современной эпохи Джек Уэлч. По большому счету, он всегда был личностью неординарной, однако глубоко верил, что его перво-степенная обязанность как лидера – развивать таланты людей. За те 20 лет, что он занимал высшие руководящие посты в General Electric, Джек Уэлч воспитал целую плеяду выдающихся бизнес-лидеров. Тогда же он разработал систему «Четыре Е и одно Р» (Energy, Energize, Edge, and Execute with Passion) – четыре правила лидерства, согласно которым истинный лидер: 1) исполнен энергии; 2) способен заряжать энергией других; 3) обладает целеустремленностью, волей к победе и умеет гнуть свою линию; а также 4) способен исполнять задуманное и вкладывает всю страсть души во все, за что бы ни брался. Очень рекомендую вам прочитать книги Джека Уэлча, в которых он делится секретами лидерства и пестования талантов.

Система стержневых процессов бизнеса

Перейдем к третьей из четырех жизненно важных систем, повлиять на которые в возможностях лидера, – это *стержневые производственные процессы*. Если помните, выше мы говорили о целеполагании, и я подчеркивал, что очень важно иметь кристально ясное представление о «работе, которая должна быть выполнена». В организации каждая рабочая группа, команда или подразделение выполняет свою уникальную функцию и имеет свой круг работ. Так вот, система *стержневых производственных процессов* как раз и описывает, каким образом должны осуществляться эти работы, а также какие действия, приемы и методы необходимы, чтобы обеспечить высший уровень их выполнения. Обратите внимание, что стержневой производственный процесс описывает всю последовательность работы, от начала до конца.

История из жизни Майкла Делла и компании Dell

Рассмотрим в качестве примера компанию Dell – организацию, выдающиеся успехи которой обусловлены тем, как у нее выстроены стержневые производственные процессы. Dell – одна из тех компаний, которые вызывают неизменное восхищение публики, это один из ведущих производителей компьютеров и один из самых успешных бизнесов. А началось все с того, что некто Майкл Делл пожелал иметь компьютер, подогнанный под его индивидуальные запросы. А поскольку такового в продаже не нашлось, он решил сам наладить сборку таких компьютеров, что называется, в кустарных условиях. Это скромное производство «на коленке» и дало рождение ныне всемирно известной корпорации под названием Dell Computer Corporation. С момента сборки первого компьютера начали складываться, а в дальнейшем улучшаться ключевые производственные процессы компании, пока не достигли значительно более совершенной формы, чем изначальные.

Еще в бытность студентом Техасского университета Майкл Делл сообразил, что популярность персональных компьютеров открывает уникальные возможности для бизнеса. Вследствие повышенного спроса на РС люди готовы были неделями и даже месяцами дожидаться, пока компания-производитель соберет компьютер по их персональному заказу. Майкл хорошо разбирался в компьютерах и в свободное от учебы время взялся собирать их прямо у себя в комнате студенческого общежития и напрямую продавать желающим. Бизнес пошел так бойко, что в 1984 г. 19-летний Майкл бросил университет и, имея за душой \$1000, основал компанию, впоследствии получившую название Dell Computers. В 1992 г. он стал самым молодым за всю историю бизнеса руководителем компании, включенной в список Fortune 500. Кустарный бизнес, начинавшийся в комнатухе студенческого общежития, разросся в многомиллиардную корпорацию, которая продает каждый пятый из покупаемых в мире персональных компьютеров. В чем же секрет такого ошеломительного успеха Майкла Делла?

Подсказка: в создании модели прямых связей, т. е. бизнеса без посредников. Майкл Делл пришел к выводу, что работа непосредственно с

клиентами и взаимодействием напрямую с поставщиками, если их совместить и увязать в точке производства, раскрывает отличные перспективы с точки зрения качества, прибыльности и уровня обслуживания потребителей.

Немаловажную роль для бизнеса Dell Computers играет тот факт, что материальные запасы корпорации кое в чем сродни таким продовольственным товарам, как свежая рыба или, скажем, овощи – они такие же скоропортящиеся. Известно, что с того самого момента, как рыба выловлена из воды, а зелень сорвана с грядки, эти продукты начинают стремительно портиться. Точно так же и комплектующие для компьютеров – с того мгновения, как они произведены, они начинают стремительно устаревать. Жизненный цикл комплектующих как продуктов настолько короток, что за какие-то несколько месяцев их ценность существенно снижается, и вскоре наступает момент, когда они становятся никому не нужны. Какой резон торговать старьем, если с него выручишь намного меньше, чем с нового товара? А чтобы комплектующие не залеживались, их надо побыстрее прогонять через производственную систему и побыстрее продавать потребителям – они получают компьютеры из новеньких компонентов, а мы улучшим свою финансовую модель.

Сами принципы, на которых строится система прямых связей, выступают главным двигателем производственных процессов компании. «У нас есть возможность прислушиваться к мнению тех, кто принимает покупательские решения, на самом деле именно их пожелания руководят нашими действиями, когда мы отлаживаем производственные операции, – рассказывает человек, хорошо знающий компанию Dell изнутри. – Что касается цепочки поставок, то здесь действуют системы, регулирующие уровень запасов, скорость поставок и оборачиваемость материалов. Имеются также системы управления заказами, отдельно для тех, что поступают непосредственно с мест, и тех, что размещаются через Интернет. Эти системы позволяют упростить порядок подачи и прохождения заказов, а также сроки их выполнения, и все это жизненно важно для компании».

В Dell не понаслышке знают, что без великих исполнителей системы, даже самые что ни на есть великие, не дадут великих результатов. И великие процессы – ничто, если нет великих исполнителей. Опыт применения бизнес-модели прямых связей (а ее в Dell считают наилучшей) убедительно продемонстрировал, что когда подключаешь к работе людей самого высшего сорта, они сами начинают изобретать различные новшества и в конечном итоге улучшают процессы. Это коснулось логистики, управления заказами, обучения менеджеров по продажам, управления отношений с поставщиками и в целом развития персонала.

Бизнес компании растет, и чтобы удержать свои позиции на переднем крае, Dell вынуждена отвечать на сложнейшие вызовы, в том числе – наладить коммуникации с сотрудниками, чтобы эффективно распространять внутриорганизационные знания. Даже самым лучшим, самым хватким, да будь они хоть семи пядей во лбу, требуется не меньше года, чтобы вникнуть во все тонкости бизнес-модели Dell. В процессе работы необходимо держать в голове множество нюансов – информацию о прохождении заказов, которая подменила собой товарные запасы, оборачиваемость материалов, специфику цикла обращения денежных средств, сроки от заказа до поставки, время, требуемое на выполнение технологических операций, а

также сроки и порядок передачи заказов на производство. Поэтому Dell должна непрерывно обучать, образовывать и тренировать персонал по мере обновления и расширения штата.

«Одно время товарные запасы поддерживались в среднем от 17 до 21 дня, – делится воспоминаниями человек, в свое время работавший в Dell консультантом. – Коллега из нашего европейского отделения как-то раз задался вопросом, а зачем, собственно, держать запасы на 17–20 дней, не попробовать ли сократить их до 9-дневных? Поднатужившись, европейское отделение довело-таки уровень запасов до девяти дней. Для нас это стало откровением, мы были потрясены. Наши отделения в других регионах мира решили пойти по стопам «европейцев» и тоже сократить запасы с 17–21-дневных до 9-дневных. А пока они осваивали это новшество, мой шустрый коллега-европеец недолго думая снизил уровень запасов до четырехдневных, да еще разработал новую парадигму управления запасами с четким определением, какие методы действительно хороши, а какие приемлемы, но не более того. И по сей день мы всем рассказываем эту историю. Вот так мы прошли путь от примерно 35-дневных запасов до 21-дневных, потом – 17-дневных, потом еще дальше, до 9-дневных и, наконец, до 4-дневных».

«Более того, – продолжает бывший консультант Dell, – если взять настольный компьютер, тогдашний основной продукт компании, уровень запасов которого мы снизили с девяти до четырех дней, то и для него еще не исчерпан потенциал их снижения. Каков он, спросите вы. Судите сами: для сборки компьютера такого типа требуется от получаса до двух часов. Так что теоретически Dell могла бы снизить запасы этого товара с четырех дней до уровня получаса – двух часов».

Остальные действующие в Dell основные производственные процессы тоже в точности соответствуют особенностям ее бизнес-модели. Это касается и размещения заказов. У компании Dell есть принцип: ее технологии предназначены для того, чтобы строить компьютеры не для всех сразу, а для каждого отдельного потребителя. Лично для вас.

Посмотрим, как построена в компании Dell процедура размещения заказов на примере телефонного диалога между девушкой-оператором и потенциальным клиентом. Выслушав слова благодарности за то, что он обратился в Dell, заказчик говорит, что его семейству потребовался новый компьютер.

«Чудесно, – откликается приветливый женский голос. – Давайте определимся. Для каких надобностей вы больше всего используете компьютер?»

«Мои ребята всерьез увлекаются компьютерными играми, а я немножко занимаюсь видеороликами, ну, вы знаете, иногда нужно кое-что смонтировать или отредактировать кадр-другой».

«Ясно, значит, я помечаю у себя, что мы ставим вам высокопроизводительную видеокарту. Да, вам, видимо, и процессор потребуется более быстродействующий?»

«Гм, да, думаю, наверное, так будет лучше».

«О'кей. Теперь давайте обсудим монитор».

«Я подумывал о 20-дюймовом. Хотя нет, постойте, пусть лучше будет широкоэкранный».

«Ага, записала. Будет вам широкоэкранный. Ну что, все параметры мы определили. Сейчас передам ваш заказ в производство и, думаю, сегодня вы свой компьютер и получите».

«Великолепно! Спасибо».

Вообще же в том, что касается отладки систем, Dell смело можно назвать одной из лучших. Думаю, у вас поневоле возникает вопрос: а как обстоят дела в нашей организации, есть ли у нас стержневой производственный процесс и насколько он «тянет» на звание великого?

Предлагаю следующие критерии для оценки. Стержневой производственный процесс наличествует и заслуживает называться великим, если: 1) лидер вашей организации может описать его в подробностях, и то же самое могут сделать большинство сотрудников в штате организации; 2) имеются вещественные подтверждения функционирования этого процесса; 3) сам он выстроен и отрегулирован таким образом, что обеспечивает реализацию высших приоритетов организации; 4) позволяет людям проявлять лучшие качества и трудиться с полной самоотдачей; 5) действует независимо от лидера организации; 6) долговечен, т. е. сохраняется и после ухода лидера со своего поста или из компании.

В этом смысле чрезвычайно поучительно высказывание Розабет Мосс Кантер: «Успех не есть чудо или каприз слепой фортуны. Успех – это результат огромного труда, упорного и кропотливого, он требует доводить до совершенства каждую деталь. В каком-то смысле это будничная рутина. Добиваешься успеха, а потом снова упорно трудишься, чтобы добиться следующего успеха».

Система получения обратной связи от потребителя

Четвертая из важнейших систем, которые нам требуется отладить, чтобы гарантированно обрести величие, – это *обратная связь с потребителем*. У каждой группы или организации, неизменно показывающей высокие результаты, непременно имеется простая стандартизованная система замера уровня лояльности клиентов. Увы, большинство организаций не придают этому должного значения. Они пока не научились ценить лояльность потребителей, а системы ее замеров у них слабо проработаны или вообще отсутствуют. Многие организации пекутся о бухгалтерском учете, а вот до того, что думают об их работе их же собственные клиенты, им и дела нет.

А между тем к потребителям определенно стоит прислушаться: кто, как не они, когда речь заходит о деятельности организации, выступают в роли судей?

История из жизни: книга жалоб и предложений

«Обслуживание на высочайшем уровне, лучше и быть не может. Честное слово, не поленюсь порекомендовать их своим знакомым и вообще, всем советую».

«Могу уверенно порекомендовать этого малого. Он обслуживал меня великолепно. Там вообще все продавцы достойны высших похвал».

«Проторчали 20 минут, прежде чем соизволил явиться официант со своим “Что бы вы хотели выпить?” Да мы чуть не померли от жажды!»

«У меня претензии к менеджеру. Столько времени прошло, а ничего не изменилось. Тот же кавардак».

«Позвольте вам заметить, уважаемый господин менеджер, вам не мешало бы озаботиться дисциплиной ваших сотрудников, у вас тут сплошное разгильдяйство!»

«Вам что, совсем наплевать на посетителей? И как это вы до сих пор не разорились, с таким-то отношением».

«Они грубы, они надменны, никакого уважения к людям».

«Жалкое зрелище, кто их учил так работать?»

«Вот вы мне и перезвоните. Сами. И сообщите, вовремя доставят или опять будет задержка».

«Качество обслуживания произвело на меня самое благоприятное впечатление. В кои-то веки я почувствовала настоящую, искреннюю заботу. В наше время это большая редкость».

«Я проторчал в очереди битых два часа!»

«А как участливо звучал ее голос. В этой фирме, скажу я вам, по-настоящему заботятся о клиентах».

«Вот возьму и разошлю всем знакомым электронное письмо, чтобы ни за что не обращались к этому мобильному оператору. Кошмарный сервис, просто кошмарный».

«О! Они прямо в лепешку расшибались, чтобы помочь мне. И знаете, ни разу не сказали, что это, мол, мы не можем, да это не получится. Они сделают для вас все, что ни пожелаете, выполнят любой каприз».

«Слушайте, я знаю, что в прошлый раз имел дело не с вами лично, а с одним вашим идиотом. Он, наверное, уже отучился и больше у вас не работает. Но все равно ненавижу вашу фирму».

«Да вы что, смеетесь? Давайте, обслужите меня прямо сейчас, что за проволоочки?!»

«Как приятно, когда в тебе видят человека, а не кошелек с деньгами».

«Заладили, понимаешь, для этого нажмите кнопку 1, для того нажмите кнопку 2, для еще не поймешь чего – кнопку 3. Пускай сами и нажимают, надоели».

«Едва я нажала клавишу «0», как мне сейчас же ответил специалист клиентской службы».

«Они полчаса отфутболивали меня от одного сотрудника к другому».

«Бывает, что просто неохота связываться».

«Звонишь, а они подвешивают звонок, и тебе в ухо бесконечно пиликает назойливая музыка, а потом вдруг бац – и отбой. Вот и сидишь, как дурак, снова набираешь их чертов номер, продираешься сквозь это их нескончаемое дерево каталогов, чтобы связаться с нужным отделом, и вся история повторяется. Такое впечатление, что они все это придумали только для того, чтобы от нас отвязаться».

«С удовольствием расскажу всем, кого знаю, как вы здорово работаете. К вам валом повалят».

Не правда ли, до боли знакомые песни? Сколько раз подобные реплики срывались у нас с языка в ответ на скверное или на удивление предупредительное отношение. А что если такие же гневные тирады звучат из уст ваших клиентов? Увы, большинство организаций не придают этому должного значения. Они не научились пока ценить лояльность потребителя, системы ее замеров у них слабо проработаны или вообще отсутствуют. Между тем повышать лояльность потребителей – единственное долгосрочное решение, которое поможет сделать организацию не просто хорошей, а великой. И добиться этого не составит труда, если вам известен правильный подход.

Лояльность и прибыли, хорошие и плохие

В чем суть правильного подхода, нам подскажет признанный специалист по лояльности, вот уже четверть века разрабатывающий данную проблему, – Фредерик Райхельд. Он с отличием окончил Гарвардский колледж и Гарвардскую школу бизнеса, автор многочисленных статей и двух книг на тему лояльности. Многие годы Ф. Райхельд сотрудничает на правах партнера с одной из ведущих международных компаний по стратегическому консалтингу Bain & Company, где основал новое направление деятельности – консалтинг по проблемам лояльности и разработал методы количественной оценки взаимосвязи между лояльностью, прибылями и ростом бизнеса. В июне 2003 г. самое авторитетное периодическое издание в области консалтинга, еженедельник *Consulting*, включил Фредерика Райхельда в число лучших бизнес-консультантов мира. В своей книге «Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь» (The Ultimate Question)⁴, вышедшей в свет в 2006 г., Ф. Райхельд дает компаниям рекомендации, как добиваться результатов за счет улучшения положения дел с лояльностью потребителей, сотрудников и инвесторов.

⁴ Райхельд Ф. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

О значении лояльности для роста бизнеса Фред Райхельд рассказывает на примере из собственной практики. Во время одного из приездов в Англию по делам службы он остановился в отеле неподалеку от делового центра Лондона. Выписываясь из номера, Райхельд заметил, что включенная в счет сумма за международные телефонные переговоры была больше платы за проживание. Более того, она в 200(!) раз превышала рыночный тариф. Райхельд осведомился у портье, с какой стати за звонок в Бостон и 45-минутный разговор с женой с него требуют \$500. В ответ его спросили, не заметил ли мистер Райхельд, что на маленькой глянцевой карточке, лежащей возле телефонного аппарата, напечатано, что тариф за международные звонки из номера составляет £5 за минуту? «Не иначе, они тут пошло с ума!» – подумал Райхельд, но делать нечего, пришлось ему сполна заплатить по счету. «Ладно, пусть в тот раз они все же содрали с меня эти \$500, – рассказывает Райхельд. – Но такие уловки не могут не отразиться на дальнейшем росте их бизнеса, ручаюсь. Неужели они не понимают, что в моем лице приобрели активного недоброжелателя? Больше я в их отель ни ногой, и будьте уверены, на всех углах буду ругать эту гостиничную сеть на чем свет стоит».

А вот другой, не менее прискорбный и показательный пример из опыта Фреда Райхельда. Как-то раз он на 45 минут дольше установленного задержал взятый напрокат автомобиль. Когда Фред приехал, служащий прокатной фирмы смущенно сказал: «Извините, сэр, но я вынужден взять с вас плату еще за полчаса». «Я тогда подумал: “Ничего себе, вот это да. Опоздал-то я меньше, чем на час, а час это у нас 1/24-я суток. И почему же тогда получается час?”». Но дальше стало еще интереснее. Сотрудник прокатной фирмы, хотя я видел, как ему неловко, выставляет мне еще \$75 за неполный бак – это что же, меньше чем наполовину заполнить бак Toyota Corolla стоит столько денег? “Ах, мистер Райхельд, – мямлит он, – вам следовало заранее оплатить полный бак, это защитило бы вас. Защитило! От чего, спрашивается? Я не понял, это аренда автомобилей или организованная преступная шайка?»

Приведенные примеры иллюстрируют то, что Райхельд называет плохими прибылями, поскольку они ухудшают взаимоотношения компании с ее потребителями. «Спору нет, – говорит Райхельд, – сиюминутная выручка, поступающая от имеющихся клиентов, может, и улучшит ваши отражаемые в отчетности текущие финансовые показатели, но заработанная таким способом прибыль выйдет организации боком, потому что подорвет потребительскую лояльность, а следовательно, негативно скажется на дальнейшем росте и будущих доходах вашего бизнеса».

«Мало того, плохие прибыли пагубно влияют и на лояльность работников, – отмечает Райхельд. – Если сотруднику велено поступать в ущерб интересам потребителей, он, скорее всего, уже не будет трудиться с полной самоотдачей. Разумеется, ему придется следовать вашей политике, но вся беда в том, что когда вы заставляете человека поступать не по совести, у него пропадает всякое желание вкладывать в работу свои лучшие силы. И наоборот, хорошие прибыли – это те деньги, которые потребители с радостью и готовностью вам платят, поскольку довольны вами».

Взгляните, к примеру, как предлагает Райхельд, на разработанный Apple медиаплеер iTunes. Создан гигантский рынок для легального скачивания из Интернета музыкальных композиций. Все функции и возможности этого медиаплеера подчинены одной цели – чтобы потребителю было несложно, удобно и интересно им пользоваться. iTunes легко устанавливается на пользовательский компьютер, с его помощью можно скачивать любые аудио- и видеофайлы по желаемой цене и в желаемом формате. Потребители в восторге от iTunes и рекомендуют медиаплеер друзьям и знакомым, так что его популярность день ото дня растет. В результате через фирменный онлайн-магазин iTunes Store проданы уже миллионы музыкальных композиций. Несомненно, Apple выстроила правильную формулу бизнеса и поэтому процветает.

Прибыльность, уверен Фред Райхельд, доступна тем, кто следует золотому правилу: всегда относиться к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам. Организации, не способные соблюдать это правило, отвращают от себя потребителей, чем провоцируют распространение дурной молвы о себе и удушают собственные возможности роста.

Лояльные потребители ценны тем, что выполняют четыре базовые функции. Во-первых, они возвращаются, т. е. совершают повторные покупки, причем неоднократно. Во-вторых, в силу приверженности вашей компании лояльные клиенты покупают больше, чем обычные потребители. В-третьих, они рекомендуют вашу компанию другим. В-четвертых, эти люди готовы потратить на вас самый ценный свой актив – личное время, чтобы дать правдивый отзыв о вашей работе и внести полезные, конструктивные предложения. Блага, которые получает ваша компания от лояльных потребителей, способствуют успеху вашей организации.

В качестве одного из лучших примеров бизнеса, освоившего искусство ориентироваться на потребителя, Райхельд называет компанию по аренде автомобилей Enterprise Rent-A-Car. За считанные годы она пробилась с самых низов на лидирующие позиции, причем в отрасли, о которой сложилось устойчивое мнение, что весь потенциал для роста ею уже исчерпан.

На сегодняшний день Enterprise Rent-A-Car совершает в среднем от 35 млн до 40 млн сделок по аренде автомобилей. Численность персонала достигает 65 000 человек, а отделения компании действуют в пяти странах – США, Канаде, Ирландии, Германии и Великобритании. Своим невероятным успехом компания обязана лояльности своих потребителей. В начале пути Enterprise Rent-A-Car изучала своих клиентов и их впечатления о ее сервисе при помощи громоздких анкет. Теперь же она сузила фокус внимания до всего одного вопроса – в какой мере удовлетворены потребители и что нужно сделать, чтобы их удовлетворенность стала полной. В этом и состоит великое конкурентное преимущество Enterprise Rent-A-Car.

На практике дело с отслеживанием уровня обслуживания в этой компании поставлено следующим образом: сторонняя фирма на ежемесячной основе формирует в каждом из отделений Enterprise Rent-A-Car выборку из 25 клиентов и задает им один-единственный вопрос: «Как бы вы оценили в процентах свои впечатления от сервиса этой компании?» Затем результаты опроса отправляются в то отделение, в котором клиенты брали автомобиль напрокат. Причем самое замечательное в том, что, как отмечает Райхельд, независимо от прочих показателей работы именно набранный отделением процент за качество клиентского обслуживания выступает главным критерием возможности дальнейшего карьерного роста его сотрудников. Каких бы других успехов ни добивалось отделение, работающие в нем люди знают, что, если процент позитивных отзывов клиентов не достигает установленного уровня, никакого продвижения по службе им не видать. Таким образом, компания Enterprise Rent-A-Car недвусмысленно дает понять своим сотрудникам, что превыше всего ставит удовлетворенность клиентов. А это, как считает Фред Райхельд, великая вещь.

Помимо ежемесячных опросов Enterprise Rent-A-Car наладила обратную связь с потребителем на ежедневной основе непосредственно в пунктах проката. Клиентов спрашивают, каковы их впечатления от обслуживания, и аккуратно фиксируют ответы в журнале учета независимо от того, похвалы это или претензии. Наряду с отзывом фиксируется и имя клиента. «Такая постановка учета мнений потребителей дает нам материал для ежедневного разбора полетов, – рассказывает менеджер одного из пунктов проката Enterprise Rent-A-Car. – Каждое утро мы собираемся всем коллективом на коротенькую, минут на 15, летучку и обсуждаем каждый отзыв и каждую проблему, на которую указали вчера наши клиенты, определяем, что и как следует улучшить, и намечаем себе план на предстоящий день». И знаете, сотрудники Enterprise Rent-A-Car обнаружили любопытную закономерность: если клиент полностью удовлетворен тем, как его обслужили в компании, шанс, что он и в сле-

дующий раз пожелает арендовать автомобиль у Enterprise Rent-A-Car, возрастает втрое! Как принято говорить в компании, каждый абсолютно довольный клиент чрезвычайно ценен, поскольку не преминет рассказать как минимум шестерым своим знакомым, какая вы великая компания. Каждый из 65 000 служащих Enterprise Rent-A-Car твердо знает, что полностью удовлетворенные клиенты служат залогом ее роста, позволяют ей двигаться вперед и давать каждому, кто к ней обращается, именно то, что он желает получить.

Индекс чистой поддержки

За 20 лет, которые Фред Райхельд посвятил изучению лояльности потребителей, он пришел к выводу, что суть этого явления сводится к одному самому важному, главному вопросу: насколько вероятно, что вы порекомендуете эту компанию (продукт или услугу) своему другу или коллеге? При всей своей элементарности это вопрос поистине революционный, причем единственный, напрямую связанный с ростом бизнеса.

Насколько вы или ваша организация эффективны по этому критерию, поможет определить разработанный Райхельдом показатель *Net promoter Score* (NPS) – *индекс чистой поддержки*. Это очень простая метрика, построенная на 11-балльной шкале, охватывающей диапазон возможных ответов от 0 (низшее возможное значение) до 10 (высшее возможное значение). Иными словами, индекс чистой поддержки позволяет количественно оценить ответ ваших потребителей на главный вопрос.

В зависимости от ответа на него Райхельд предлагает подразделять потребителей на три категории. Те, чьи ответы составляют 9 или 10 баллов, заслуживают называться промоутерами – они искренне привержены вашей организации, в восторге от того, что она делает, и с подлинным энтузиазмом агитируют друзей и знакомых воспользоваться вашими услугами. Следующая категория – потребители, которые в ответ на sacramентальный вопрос дают оценку в 7–8 баллов. Это – пассивные; они удовлетворены работой организации, однако равнодушны к ней, никаких восторгов она в них не вызывает. Это потребители, которые при определенных условиях могут перебежать к вашим конкурентам. Наконец, третья категория – те, чьи ответы попадают в диапазон от 6 до 0 баллов; их Райхельд окрестил детракторами. Это откровенно недовольные потребители, у них сложилось негативное впечатление об организации, поскольку с ними обошлась плохо. Расчет индекса чистой поддержки прост: из доли промоутеров вычитается доля детракторов. На сегодняшний день, утверждает Райхельд, NPS – наилучший из всех показателей, прогнозирующих рост, какие нам удалось отыскать.

Как считает Райхельд, его индекс применим и в организациях, чьи потребители относятся в основном к разряду внутренних. Здесь тоже открывается возможность для ведения счета. Райхельд рекомендует такую разновидность главного вопроса: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете другим меня и мою команду?» Ничто не влияет на укрепление лояльности потребителей быстрее, чем регулярные замеры и учет индекса чистой поддержки. «В конечном счете, – подытоживает Фред Райхельд, – обходиться с потребителями так, как вы хотели бы, чтобы обходились с вами, – это единственное ориентированное на длительную перспективу решение, позволяющее выстроить великую организацию».

Давайте выделим узловые моменты в разработках Фреда Райхельда, посвященных лояльности потребителей.

- *Золотое правило* прибыльного роста бизнеса гласит: *относитесь к потребителю так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам.*

- Развивая свой бизнес, помните, что есть две категории прибылей: *хорошие* и *плохие*. Когда бизнес зарабатывает прибыли ценою ухудшения или разрушения взаимоотношений с потребителями, это плохие прибыли, поскольку, хотя они и улучшают текущие финансо-

вые показатели, но перекрывают возможности роста в долгосрочной перспективе. Это плохие прибыли, и неизбежно настанет момент, когда они пагубно скажутся на вашем итоговом результате. Хорошие прибыли – это те, что заработаны при добровольном и искреннем сотрудничестве с потребителями. Хорошие прибыли создают организации горячих сторонников – промоутеров – и подпитывают ее рост.

• Ответы потребителей на главный вопрос, единственный, имеющий прямую корреляцию с прибыльным ростом бизнеса: *насколько вероятно, что вы порекомендуете данный продукт/услугу другу или коллеге?* – составляют основу для расчета *индекса чистой поддержки*. Учитываются только две из трех категорий ответов: 9–10 баллов и 6–0 баллов. Формула исчисления индекса чистой поддержки имеет следующий вид:

$$\text{NPS} = \text{Доля промоутеров} - \text{доля детракторов};$$

где промоутеры – это те, кто оценил вероятность порекомендовать вас другу или коллеге в 9–10 баллов, а детракторы – те, кто дал ответ на главный вопрос от 6 до 0 баллов.

В то же время, хотя индекс чистой поддержки раскроет вам истинную картину отношения потребителей к вашей организации, он не содержит ответа на другой, не менее важный, на мой взгляд, вопрос: что конкретно следует улучшить? А потому в дополнение к главному вопросу следует задать уточняющий: почему вы дали нам именно такое количество баллов? Внимательно выслушав ответы потребителей, вы можете задать им дальнейшие уточняющие вопросы: в чем заключается работа, которую вы поручаете нам выполнить для вас? Что мы не делаем из того, что вы желаете, чтобы мы делали? В какой части мы могли бы улучшить опыт вашего взаимодействия с нами? Исследования показывают, что глубинные интервью с несколькими респондентами в целом куда более эффективны, чем масштабные обследования, предполагающие опрос тысяч респондентов. Не следует забывать, что, как свидетельствуют факты, у компаний с самым действенными механизмами роста уровень эффективности, выражаемый индексом чистой поддержки, составляет порядка 50–80 %. Между тем средняя фирма по индексу чистой поддержки барахтается где-то в районе 5–10 %.

Глава 5

Четвертое правило лидера

Перейдем к четвертому правилу лидера: он обязан раскрывать и культивировать в своих людях таланты и дарования. Великие лидеры формируют в организации культуру, которая способствует проявлению и расцвету лучших качеств и дарований сотрудников, побуждает каждого трудиться с полной самоотдачей на благо общей цели. Когда в коллективе царит атмосфера высокого доверия, когда у каждого сотрудника есть четкое видение цели и назначения своей работы, когда все системы отлажены так, что дают желаемый результат, это означает, что такая организация достигла полной готовности к великим свершениям. Ее лидеру остается выполнить последнее правило – раскрепостить таланты, и компания совершит мощный прорыв к успеху.

Когда дело доходит до четвертого правила, на первый план выступает кардинальное различие в образе мышления посредственного руководителя и великого лидера.

Какой вы руководитель: великий или посредственный, лидер или надсмотрщик?

Лидеры-посредственности обычно пребывают в уверенности, что их задача – беспрестанно мотивировать своих подчиненных и руководить каждым их шагом, иначе должного результата от них не дождешься. Великие лидеры видят свою задачу в том, чтобы раскрепостить и направить на достижение первостепенных целей организации талант и страсть каждого своего сотрудника.

Посредственный лидер злоупотребляет мелочной опекой, чем внушает своим подчиненным, что будто бы без его ценных указаний они не способны справиться со своей работой. Его бесконечные понукания и придирки сковывают инициативу работников, не дают проявиться их истинным способностям. Кроме того, бездарные лидеры нередко грешат формализмом и требуют, чтобы все делалось строго по инструкциям, даже когда это вредит делу. Под началом такого руководителя люди теряют перспективу, становятся апатичными и разуверятся в возможностях дальнейшего карьерного роста. В итоге способные работники нередко предпочитают сменить место работы, чем терпеть таких начальников.

Еще хуже, когда в натуре руководителя странным образом уживаются два неприглядных свойства: пресмыкаться перед теми, кто выше их по положению, и безжалостно тираниить тех, кто ниже. В высоких кабинетах такой руководитель – само смирение и смотрит в рот начальству, не смея возразить. Но горе его подчиненным: для них он – деспот, который топчет, давит, погоняет, распекает всех подряд и вечно всем недоволен. Замордованные его извечным тиранством, сотрудники, особенно с творческой жилкой, при первом же удобном случае бегут прочь из организации.

Начальник, чересчур опекающий и контролирующий своих подчиненных, черпает особенное удовлетворение в сознании, что самолично решает все вопросы. Такой лидер гордится своей пробивной силой, потому что преодолевает трудности, бросается в прорывы, затыкает бреши. Он обожает быть в центре событий и цепко держать в руках все нити. Ничто в подчиненной ему организации (группе) не должно происходить без его ведома и санкции. Это – парадигма руководства, ориентированного на начальника.

Однажды жизнь столкнула меня с реальным носителем этой парадигмы. Помнится, обратился ко мне за консультацией один начальник – ему никак не удавалось обрести равновесие в жизни (жизненную гармонию). В один прекрасный день он взглянул на себя со стороны и вдруг понял, в чем его главная проблема: в маниакальной страсти контролировать все и вся. Более того, у него развилась своеобразная эмоциональная зависимость: ему стала непереносима одна только мысль, что его не будет на работе, когда там решается хоть маломальски важный вопрос, выполняется самое простое задание или принимается даже самое незначительное решение. Зато сам процесс руководства доставлял ему истинное наслаждение, и он бывал просто счастлив, когда другие – подчиненные и начальники – признавали его выдающиеся заслуги. Этот менеджер не мог сопротивляться своей страсти руководить, он донимал мелочной опекой своих подчиненных и вечно настаивал, чтобы все делалось только по его указке. Теперь к нему пришло понимание, что своей назойливой манерой руководить он делает из своих подопечных неудачников, поскольку перекрывает им возможности роста, лишает права и радости вносить свою лепту в общее дело и выхолащивает самый смысл из их труда.

Между тем известно, что когда работа не затрагивает человека эмоционально, когда ему отказывают в праве голоса и он ощущает себя жалким винтиком, бессловесным и бесправным, его самой вероятной реакцией будет «драться или бежать». Первое часто принимает организованную форму – например, в виде конфликта между профсоюзом и адми-

нистрацией. «Бегство» может быть как в прямом смысле – уход из организации, так и в переносном: человек охладевает к тому, чем занимается, испытывает отчуждение и ищет источники удовлетворения вне работы. Последнее в особенности нежелательно, ведь если ваши люди черпают радость и удовольствие на стороне, нетрудно представить, как это скажется на качестве, затратах, инновациях, скорости реакции на вызовы рынка – а по большому счету, на всех критериях, которые обуславливают успех в сегодняшних реалиях рынка. Из сказанного следует вывод: *управление людьми замешано на контроле за каждым их шагом; лидерство – на высвобождении их талантов и дарований.*

Как воплотить в практику четвертое правило великого лидера? Как не скатиться в разряд заурядных управленцев? Рецепт простой: 1) *помогайте своим сотрудникам обрести четкое понимание смысла и сути их работы*; этим вы подарите им возможность раскрыть свои таланты и способности; 2) *доверяйте своим людям*; этим вы даете им понять, что верите в их способность справиться с порученным делом; 3) *предоставляйте своим сотрудникам самостоятельность*; этим вы помогаете им осознать личную ответственность за свою работу и наделяете их правом самим решать, что, как и когда делать. Не менее важным для четвертого правила является: 4) искусство *тактично указывать* своим людям *на ошибки и промахи*, не оскорбляя их достоинство и не выставляя их идиотами и тупицами, и *признавать их заслуги и хвалить*, когда они добиваются настоящего успеха. Есть еще пятый пункт: 5) великий лидер, как бы загружен он ни был, *всегда готов подсказать что-то полезное или научить своих людей чему-то, что поможет им справиться с работой.* Великий лидер, в отличие от посредственного, не пытается контролировать каждый шаг своих подчиненных, он дает им возможность действовать самостоятельно, но при этом регулярно интересуется: «Как идут дела? Что нового вы осваиваете? Каковы ваши текущие цели?» и «Чем я могу вам помочь?»

Таким образом, чтобы следовать четвертому правилу, лидеру придется освоить *кардинально иной тип мышления*, чем тот, который свойствен заурядным руководителям. Новый тип мышления подразумевает, что вы не только уважительно относитесь к другим людям и умеете щадить их чувства, но и способны разжигать в них страсть к работе и раскрепощать их лучшие таланты, и направлять их на достижение первостепенных целей организации. Только такой тип мышления поможет лидеру создать великую команду.

Определение великой команды можно свести к одному ключевому понятию – *взаимодополняемость*. Это означает, что вы опираетесь на свои сильные стороны и подбираете себе в команду таких людей, достоинства которых компенсируют ваши слабые стороны, так что они не вредят делу. Имейте в виду, однако, что, чтобы пойти на такой риск, как формирование взаимодополняющей команды, лидеру требуются зрелость характера, огромная внутренняя сила, уверенность, способность к самопознанию и мужество. Посредственный лидер склонен окружать себя людьми, настолько схожими с ним по качествам, что они выглядят его копиями, даже клонами. Однако не зря говорится, что если двое во всем согласны друг с другом, это означает, что один из них – лишний.

Отличительная особенность истинного лидера, в отличие от посредственного, в том, чтобы настолько ясно дать людям понять, в чем их потенциал и ценность (кстати, возьмите себе на заметку эти два понятия), чтобы они и сами в этом уверились. А когда ваши сотрудники начинают осознавать свои потенциал и ценность, это означает, что вы действительно помогли им обрести себя и свое величие.

История из моей жизни

В этом плане довольно показателен пример из моей жизни. В молодости мне довелось работать под началом руководителя, который разглядел во мне потенциал, намного превосходящий тот, который я сам в себе видел. Он заглянул мне в глаза и в душу и распознал в моей натуре зачатки сокрытого в ней, пока еще незрелого и неразвитого потенциала, каким наделен каждый из нас. Неожиданно для меня он поручил мне обязанности, которые сам я считал далеко превосходящими мои скромный опыт и способности. Вы даже не представляете, как окрылила меня его вера в мои силы, в то, что я, зеленый юнец, способен справиться с таким серьезным делом. Разумеется, мне было далеко до совершенства, но я рос, я тянулся, мне было к чему стремиться! Я впитал эту жизненную философию. Мне поверили и мне доверили – я обрел себя, свой уникальный голос и свою работу на всю жизнь.

Посредственный лидер тут же возразит, что контроль и надзор – методы куда более действенные. К тому же они быстрее дают результат. А я возражу, что этот стиль лидерства неэффективен. Не забывайте, что пришли в движение силы глобализации, благодаря которым технологии и рынки доступны и открыты для всех в мире, и эти силы чем дальше, тем больше будут напрямую или косвенно лишать вас вашей доли рынка. Даже если вы сфокусируетесь на производительности, то все равно будете терять эффективность. А известно ли вам, что еще вам грозит потерять? Самые талантливых и одаренных работников интеллектуального труда. Они попросту сбегут от вас куда глаза глядят. Если вы хотите противостоять конкуренции в условиях глобальной экономики, я предрекаю вам неминуемое поражение, если вы не сумеете полностью задействовать все четыре аспекта, из которых складывается целостная личность, – сердце, ум, тело и дух.

Поэтому повторю еще раз: *быть лидером означает настолько доходчиво донести до сознания людей, в чем заключаются их потенциал и ценность, чтобы они сами уверовали в это.*

Риторика лидерства

В риторике лидера можно выделить три тематических направления, при помощи которых великие лидеры раскрепощают и выпускают на волю таланты своих людей, строят взаимодополняющие команды и максимизируют вклад и результативность сотрудников.

Лидерская риторика на первую тему призвана помочь людям обрести *свой уникальный голос*. Ведя разговоры в этом направлении, вы как лидер вскрываете и подтверждаете ценность и потенциал членов вашей команды, помогая каждому разглядеть собственные неповторимые таланты и определить, в чем мог бы заключаться его будущий вклад в общее дело. В самом деле, как задействовать потенциал работника, если не знать, в чем он состоит?

Риторика второго тематического направления призвана создавать *условия для эффективного исполнения*. В разговорах на эту тему лидер и его подчиненные уточняют взаимные ожидания и меру ответственности каждого. Ведя подобные беседы, вы помогаете участникам команды переводить свои дарования в плоскость их использования в своей повседневной работе.

Риторика на третью тему имеет целью *расчистить дорогу для выполнения каждым участником команды своих обязанностей*. В ходе такого общения лидер внушает своим подчиненным, что для них он служит источником помощи и поддержки. Это ни в коей мере не означает, будто лидер снимает с них часть ответственности; напротив, он старается устранить все препятствия, мешающие его людям эффективно выполнять свои задачи. В конце концов, если вы – лидер, ваш успех определяется тем, насколько успешны ваши сотрудники. Справедливо и обратное: их провалы непосредственно отражаются на вас; это и ваши провалы тоже.

Давайте разберемся, как вести разговоры в этих трех направлениях. Замечу, что всякий раз, как лидер открывает рот, он тем самым создает культуру. Если вы лидер, отдавайте себе отчет о последствиях всего, что говорите. На протяжении трудового дня вам открывается много возможностей повести лидерский разговор. Например, вы замечаете, что один из сотрудников засомневался в своей способности выполнить какую-либо задачу. Для вас это хороший шанс помочь ему осознать, что необходимый для ее решения талант у него имеется. Или, например, вы видите, что команда трудится прилежно, но несколько утратила перспективу и понимание своей ответственности – разумеется, не перед вами как руководителем и не перед организацией, а в более высоком смысле. Тут вам самое время завести разговор на тему эффективности исполнения. Кроме того, в течение дня возникает множество ситуаций, когда надо прояснить цель или расчистить путь, чтобы участник команды мог беспрепятственно выполнить свою часть работы. Это касается не только лидера, но и представителей других заинтересованных сторон.

Три вышеописанные темы лидерской риторики отвечают принципу 80/20, т. е. это те разговоры, где 20 % ваших усилий обеспечивают вам 80 % результата. Таким образом, эти разговоры более важны, чем все прочие ваши коммуникации как лидера, поскольку работают на результат. По форме они могут быть как официальными, так и неформальными, короткими или продолжительными, главное, чтобы вы проводили их регулярно, и тогда они гарантируют вам желаемые результаты. Еще один совет – не упускайте ни единой возможности вклинить лидерскую риторика в обычный разговор со своими людьми. Караульте эти возможности и обязательно используйте их, чтобы вселять в подчиненных веру в свои силы, в способность эффективно выполнять свою работу и в то, что в вашем лице они всегда получат необходимую помощь и поддержку. В этом, кстати, заключается еще одно существенное различие между великим и заурядным лидером.

Ваш уникальный голос

Уникальный голос прорезается в ответ на общественную потребность. Это бывает, когда вы самоотверженно служите делу, которое позволяет вам приложить все ваши таланты, пробуждает у вас в душе подлинную страсть и удовлетворяет нужду, которую испытывает человечество и удовлетворить которую вас призывает ваша совесть. Тогда-то вы обретаете свой уникальный голос и вносите свой неповторимый вклад в улучшение мира.

Уникальный голос имеет самое непосредственное отношение к парадигме целостной личности, о которой говорилось в начале книги. Эту взаимосвязь иллюстрирует пример замечательного человека, удостоившегося в 2006 г. Нобелевской премии мира. Он обрел свой уникальный голос, когда посвятил всю страсть души, все свои таланты и совесть удовлетворению общественной нужды, которую остро осознал, выполняя свою повседневную работу.

Позвольте представить: Мухаммад Юнус, основатель Grameen Bank, уникальной банковской организации, единственное предназначение которой – открыть доступ к микрокредитам для беднейших из бедных. Познакомившись с ним, я первым делом спросил, как и когда у него сформировалось это видение, побудившее его к действию. Мухаммад ответил, что поначалу у него не было конкретной идеи, а просто он увидел, что люди испытывают нужду, и попытался им помочь. Видение будущего, ради которого стоило работать, т. е. мир, где нет нищеты и бедности, у Мухаммада Юнуса зародилось позже, под влиянием нескольких будничных сцен уличной жизни во втором по значению городе Бангладеш Читтагонге. В интервью для моей авторской колонки, которая появляется одновременно во многих изданиях и в которой я развиваю тему лидерства, Мухаммад Юнус рассказал, как пришел к идее микрокредитования и каким образом она воплощалась в жизнь.

История жизни Мухаммада Юнуса от первого лица

Все началось 25 лет назад, когда я преподавал курс экономики в университете Читтагонга. В то время в стране свирепствовал жестокий голод, и я пребывал в самом подавленном состоянии. Меня неотступно терзали горькие мысли, что вот здесь, в светлых просторных аудиториях, я со всем пылом новоиспеченного профессора экономики, получившего образование в США, преподаю стройные экономические теории, но стоит выйти за порог, как перед моими глазами разворачиваются картины самой ужасающей народной нужды. Мои несчастные сограждане, истощенные, словно живые скелеты, обреченно ожидают смерти, потому что у них нет ни гроша, чтобы прокормиться. Чего стоят мои знания и эти теории, которым я пичкаю своих студентов, если они бессильны помочь страждущим, спасти хоть чьи-то жизни?

Я больше не мог оставаться в стороне и решил увидеть своими глазами, как живут люди в деревне по соседству с университетским кампусом, а потом подумать, что я мог бы предпринять своими силами, чтобы избавить от мучительной голодной смерти хотя бы одного человека или на худой конец хотя бы отсрочить ее. С самого начала мне было очевидно, что здесь не подойдет отстраненный академичный взгляд на проблему – знаете, это когда обзираешь ситуацию сверху, словно бы с высоты птичьего полета. Лучше уж уподобиться земляному червю, решил я, поскольку снизу виднее, как

живут люди. Если я вблизи увижу их жизнь, почувствую ее запах, потрогаю руками, то скорее пойму, можно ли как-то облегчить их долю.

Одно на первый взгляд незначительное происшествие направило мои мысли в новом направлении. Мне встретила женщина, которая день-деньской занималась плетением бамбуковых циновок. После долгого разговора по душам я выяснил, что ее дневной заработок составляет всего-то два цента в день (в пересчете на американские деньги). Я не мог поверить своим ушам: возможно ли, чтобы человек так прилежно трудился, изготавливал такие чудесные изделия и при этом получал такую мизерную прибыль. Она объяснила, что поскольку у нее нет денег на покупку бамбуковой соломки, приходится брать ее в займы у торговца, а тот поставил ей условие, что все изделия женщина должна продавать только ему и по установленной им цене. Так вот откуда этот нищенский заработок, догадался я. Она попала в кабалу к этому торговцу. Я поинтересовался, сколько же стоит соломка для циновок. Женщина сказала, что, мол, 20 центов, а если лучшего качества, то 25. Боже мой, поразился я, человек страдает от того, что ему не хватает каких-то 20 центов, и никто не может ему помочь? Я стал допытываться, согласится ли она принять от меня эти 20 центов, ну, хотя бы в долг.

И тут меня осенила идея получше: а что, если составить целый список людей, которые нуждаются в таких вот мелких суммах, чтобы прокормиться своим трудом? Я сагитировал одного из своих студентов, мы вместе обошли всех жителей деревни, что располагается неподалеку от университетского кампуса, и в итоге составили список, где числилось 42 человека. Когда мы подвели итог, я испытал сильнейшее потрясение – все, что было нужно, чтобы поддержать жизни этих бедняков, сводилось к жалкой сумме в \$27! Меня ожег непереносимый стыд, что я принадлежу к обществу, которое не может наскрести \$27 для 42 работающих, владеющих ремеслом людей, готовых своим трудом зарабатывать себе на жизнь.

Чтобы унять голос совести, я вынул из кармана эти несчастные \$27 и отдал своему студенту. «Ступай к этим людям, у которых мы сегодня были, – сказал я, – и отдай им эти деньги. Скажи, что это займы, и они могут вернуть мне долг, когда смогут. А до тех пор, имея на руках нужную сумму, они смогут продавать свои изделия по хорошей цене».

Снова придя в эту деревню, я нашел своих «заемщиков» в радостно-приподнятом настроении. Боже, какая радость светилась на их лицах! А я подумал: «Но что же дальше? Как наладить это дело?» и отправился в банк Branch, расположенный на территории кампуса. Я прошел прямо к управляющему и предложил ему ссужать деньгами, совсем незначительными суммами, моих знакомцев, мелких ремесленников из соседней деревушки. Он посмотрел на меня так, словно я сморозил ужасную глупость. «Да вы с ума сошли, это исключено. Как можно давать кредит беднякам? Они же не кредитоспособны». Я как мог пытался уломать его, я умолял хотя бы попробовать: вдруг получится? Ведь речь идет о совсем маленьких суммах. Но он был непреклонен. «Наши правила запрещают выдавать кредиты без залога, – твердил управляющий. – А что могут предложить в качестве залога люди без гроша за душой? И потом, работать с такими мелкими кредитами банку просто невыгодно».

Я почти отчаялся, но тут он посоветовал обратиться к высокопоставленным чиновникам из банковской сферы. Я последовал его совету и отправился к людям, чье слово имело вес в банковской системе Бангладеш. Однако везде я встречал отказ, чиновники в один голос твердили, что кредитовать бедняков невозможно. После нескольких дней тщетного скитания по высоким кабинетам я предложил себя на роль поручителя. «Я готов ответить головой за этих людей, я подпишу любые документы, какие вы только потребуете, чтобы получить для них кредит, а потом распределю эти деньги между людьми по своему усмотрению».

Вот так все и началось. Меня беспрестанно предупреждали, что бедняки никогда не возвращают полученных в кредит денег. Но я твердо стоял на своем: «Я попробую, а там будь что будет». И знаете, что самое удивительное? Должники вернули мне все до цента! В самом радужном настроении я снова отправился к управляющему банком Branch. «Видите? Они вернули сполна всю сумму, а значит, беднякам можно верить!» Однако управляющего мой аргумент нисколько не убедил: «Это еще ни о чем не говорит. Дайте срок, и они все равно вас одурачат. Войдут во вкус, потом попросят суммы побольше, и тогда уж вам точно не видать своих денег». На это я возразил, что уже попробовал раздавать кредиты на более крупные суммы, и заемщики вернули все сполна. «Допускаю, – ответил он, – что в одной деревне это сработало, но вряд ли сработает, если распространить вашу практику на еще одну деревню». Я не стал спорить, а решил поскорее попробовать. И знаете, получилось! Во второй деревне народ проявил такую же щепетильность, как и в первой, я не потерял ни цента. Впрочем, для банкира и это не стало аргументом. Так между мною и банковским управляющим с его высокопоставленными коллегами началось не то соревнование, не то борьба. «Две деревни – не показатель, – говорили они, – попробуйте-ка проделать это в масштабе пяти деревень, тогда и увидим». Я распространил опыт кредитования на пять деревень, и снова посрамил скептиков: все деньги, выданные в кредит, вернулись ко мне полностью и в срок. Но мои противники и не думали сдаваться: а если охватить не пять, а десять деревень? А если 50 или 100? Я всякий раз принимал вызов и ставил свой опыт в 10, 50, 100 деревнях, демонстрируя своим оппонентам результаты, и банковские деятели не могли их оспорить, потому что это деньги их банка я раздавал в кредит, а потом сполна возвращал, когда мои заемщики погашали свои кредиты. И все же прошибить эту стену никак не получалось. Видимо, банкирам крепко втемяшили в головы, что беднякам нельзя давать деньги в долг. Но сам я свободен от такого предубеждения и способен поверить в то, что вижу собственными глазами. А банкиры, ослепленные заученными догмами, не способны разглядеть истину у себя перед носом.

Однако эпопея затягивалась. В один из дней я вдруг подумал: «Ради чего мне так стараться их убеждать? Ведь сам я нисколько не сомневаюсь, что бедняки способны быть добросовестными заемщиками. Так почему бы мне не учредить специальный банк именно для этой цели?» Идея меня захватила, поэтому я немедленно составил соответствующее предложение и обратился в органы лицензирования банковской деятельности, чтобы получить официальное разрешение. Чтобы пробить идею в госорганах, мне потребовалось два года. И вот 2 октября 1983 г. мы стали банком, настоящим,

официально признанным, законным, независимым банком. Мы с моими единомышленниками торжествовали победу. Теперь, когда у нас был свой банк, мы могли расширять наш опыт настолько, насколько пожелаем. И мы стали расширяться.

От себя прибавлю, что банк Grameen ежегодно выдает микрокредиты на сумму порядка \$500 млн. Кредиты выдаются всем, даже уличным нищим, чтобы они могли вместо попрошайничества заняться мелкой торговлей. На сегодняшний день Grameen работает в 46 000 бангладешских деревень через 1267 отделений, где трудится более 12 000 сотрудников. Банк выдал микрокредитов размером от \$12 до \$15 на общую сумму в \$4,5 млрд. Жилищный кредит составляет \$300. Конечно, это мелочи для тех, кто работает в настоящем бизнесе и привык оперировать суммами со многими нулями. Зато эти незначительные для нас деньги способны в корне изменить жизнь бедняка. Задумайтесь об этом! Ежегодно 3,7 млн неимущих берут в банке Grameen кредиты на сумму в \$500 млн, кто-то больше, кто-то меньше, и 96 % контингента заемщиков составляют женщины. А значит, каждый год эти 3,7 млн человек решают для себя, что могут и должны предпринять конкретные шаги, чтобы улучшить жизнь своей семьи и свою собственную, – таково требование банка. Следовательно, эти люди сознательно сделали выбор и убедили себя, что они в силах изменить свою жизнь. Ручаюсь, что каждый из этих 3,7 млн человек накануне провел бессонную ночь, набираясь решимости, чтобы наутро, дрожа от волнения, все же прийти в отделение Grameen и взять первый в своей жизни кредит.

Обратите внимание, что в центре этого начинания стоит судьба отдельно взятой женщины из беднейшего слоя общества, которая делает выбор (индивидуально и в рамках синергетической, задающей нормы поведения группы) стать самозанятым индивидуальным предпринимателем и производить на продажу какой-нибудь нехитрый продукт прямо у себя дома, или на заднем дворе, или в своей округе, чтобы выжить, твердо встать на ноги и добиться жизненного успеха. Такие женщины и обретают свой уникальный голос. А все благодаря тому, что драгоценный сплав страсти души, талантов и продиктованного совестью желания одного человека помочь страждущим открыл им дорогу к новой жизни.

На своем веку я имел удовольствие интервьюировать многих великих лидеров мира и подметил за ними одну особенность – видение цели и уникальный голос формировались у них очень постепенно. Разумеется, бывают исключения, когда видение рождается подобно вспышке, и внутреннему взору мгновенно открывается картина «как оно может и должно быть». Но чаще всего видение складывается постепенно. В какой-то момент ты вдруг осознаешь нужду ближнего, сопереживаешь ему, совесть не позволяет тебе пройти мимо, и ты изыскиваешь возможность удовлетворить его надобность. Потом замечаешь, что кто-то еще нуждается, ты снова спешишь на помощь, и так повторяется раз за разом. Исподволь приходит понимание, что это потребность многих, и ты задумываешься, как бы поставить свои усилия на поток, институционализировать их, чтобы помощь гарантированно дошла до каждого нуждающегося.

Мухаммад Юнус – яркий пример человека, который прошел такой путь. Увидев воочию людскую нужду, он исполнился сострадания и мобилизовал свои силы, способности и страсть души, чтобы помогать людям – сначала лично, затем добиваясь доверия и предлагая креативные решения имеющимся банковским учреждениям, и наконец – институционализацией помощи, т. е. за счет создания организации, способной удовлетворять данную общественную потребность. Мухаммад Юнус обрел свой уникальный голос, вдохновляя других обретать их собственный голос в жизни. Созданная им система микрокредитования, называемая также термином «микрофинансирование», получила теперь распространение во всем мире.

Уникальный голос зарождается в момент, когда соприкасаются нужда или потребность людей, которую ты принимаешь близко к сердцу; таланты и способности, которые можешь посвятить удовлетворению этой потребности; и страсть души, которую вкладываешь в действия, подсказанные тебе совестью. А как насчет вас? Какова реальная потребность в той области, где осуществляется ваше лидерство? Осознали ли вы эту потребность? Какие свои уникальные таланты вы приложили, чтобы ее удовлетворить? Более ли вы душой за дело, которому служите? К каким неотложным действиям призывает вас ваша совесть, какие шаги она повелевает вам предпринять, чтобы удовлетворить эту осознанную вами потребность?

Хотите знать, как рождается уникальный голос в ответ на осознание конкретной нужды конкретных людей? Хотите, я познакомлю вас с человеком, с честью одолевшим этот путь, с лидером поистине великим, олицетворяющим все, о чем я говорил выше? Пожалуйста.

История из жизни: Эмма Брэндон

Эмма Брэндон, лауреат британской премии «Лучший босс Британии за 2003 г.», не является, как можно было бы подумать, топ-менеджером крупной компании. Г-жа Брэндон занимает в Хелстонском госпитале не самую высокую должность старшей медсестры психиатрического отделения (на 20 мест) и имеет под началом 16 человек медперсонала. Эмма Брэндон успешно внедрила во вверенном ей подразделении ряд полезных новшеств, в том числе установила гибкий график работы. Ее отличают чуткость по отношению к своим людям, забота об их благе и бесконечное желание вникать во все чаяния и нужды подчиненных. При руководстве Эммы Брэндон в отделении повысилось качество ухода за пациентами, улучшились моральный климат, общение и взаимодействие в коллективе, снизилась текучесть, а ответственность сотрудников повысилась, и все они от души преданы делу, которому служат.

Как ей это удалось, да еще притом, что ухаживать за психически больными – дело чрезвычайно сложное, нередко испытывающее на прочность человеческие и профессиональные качества рядового санитарного и медицинского персонала. Многие больные находятся в госпитале не один десяток лет, а кто-то даже лет по 30–40, и немудрено, что приставленные к ним санитарные сестры за столькие годы могут обрасти панцирем равнодушия. И вообще, если не любить эту работу, то уход за такими больными превращается в тяжкое испытание – душевнобольные иногда проявляют словесную агрессию и даже могут наброситься или ударить. Как рассказывает одна из санитарок, «до прихода Эммы у нас здесь царило усталое равнодушие, мы делали свою работу по обязанности, не вкладывая душу. Но вот пришла Эмма, и я в тот день гадала, какие перемены принесет нам ее приход, изменится ли у нас хоть что-нибудь? И правда – после той смены я возвращалась домой в приподнятом настроении. Мне подумалось: “Неужели нам посчастливилось занять толкового руководителя, который направит нас по правильной дорожке?”»

Со своей стороны, Эмма, вступив в должность старшей медсестры, еще не представляла себе, какие перемены могут потребоваться. А разобравшись в ситуации и сделав первые шаги, поразилась, насколько быстро можно что-то изменить, причем за счет самых элементарных шагов. «У них были и способности, и опыт, и квалификация, – так отзывалась Эмма Брэндон о

своих новых подчиненных. – Требовался всего лишь небольшой импульс, чтобы помочь каждому вылезти из своей скорлупы и смелее проявлять свои таланты. Надо было создать атмосферу доверия и дать четкие ориентиры, чтобы люди знали, как следует выполнять работу и чего от них ждут».

С самого начала Эмма Брэндон дала понять своим сотрудникам, что в первые полтора месяца собирается ни во что не вмешиваться, а только наблюдать со стороны, как идет работа, и накапливать впечатления. Очень скоро она заметила, что больше всего люди недовольны тем, как составлен график, и сменностью работы. Это была застарелая, наболевшая проблема. Эмма попросила высказать предложения, как улучшить график. Оказывается, сотрудники отделения уже не раз над этим задумывались, и кое-какие решения у них были наготове. «Только я поняла, – продолжает Эмма Брэндон, – что у прошлого начальства они не нашли поддержки. Видимо, им отказывали в ответ на их просьбы под тем предлогом, что это-де неэкономично». А у Эммы был другой подход. Она сказала: «Ладно, давайте попробуем. Но только обещайте не обижаться, если ничего не получится. А если все пойдет как по маслу, можете считать, что новая система у вас в кармане. С моей стороны возражений не будет».

Правда, Эмма выставила встречное условие – вся ответственность за четкое следование расписанию отныне ляжет на плечи самих сотрудников. Она не собиралась по примеру старших сестер других отделений составлять графики и следить за тем, кто и в какую смену выходит. «Раз вы это предложили, – сказала Эмма подчиненным, – вам и карты в руки: коли обнаружите огрехи, сами их и исправляйте».

По всей видимости, такой подход вдохновил людей, они полюбили свою работу и стали относиться к ней более ответственно – а все потому, что Эмма дала им право выбора. И дело не только в том, что теперь они сами распределяли между собой смены; гораздо большее впечатление на них произвел сам факт, что новый руководитель, Эмма, советуется с ними и прислушивается к их мнению, и значит, они тоже участвуют в управлении работой отделения.

Вместе с тем Эмма дала понять, что всегда готова прийти на помощь, если потребуется. Когда она видела, что кто-то из медперсонала засомневался в своих силах или боится не справиться с какой-нибудь сложной процедурой, у нее всегда находились слова поддержки и ободрения, и благодаря этому работа ее подчиненных спорилась.

Если из Эммы Брэндон получился хороший лидер, то во многом потому, что она умеет подметить в каждом сотруднике сильные стороны и внушить ему веру в свои силы. В ответ ее люди изо всех сил стараются выполнить работу наилучшим образом и зачастую даже превосходят собственные ожидания.

«Был у нас в отделении один сотрудник, в котором я и мой заместитель разглядели нереализованный потенциал. Мы не сомневались, что он мог бы достичь много большего, – делится Эмма. – Насколько я знала, другие сотрудники тоже были недовольны, что он работает с прохладцей. У этого парня были разносторонние интересы, и раньше ему приходилось их подавлять – считалось, что это отвлекает его от основной работы. Мне, например, было известно, что он мечтает создать собственную музыкальную группу. А мы как раз собирались немного разнообразить жизнь нашего

отделения, придумать какие-нибудь культурные мероприятия. И решили, что если пойдем навстречу нашему меломану, это как-то подстегнет его, и на работу ему будет ходить интереснее, и, глядишь, ответственности у него прибавится. Поэтому мы сказали: «Давай, парень, собирай свою группу и вперед!»»

Кроме того, Эмма надеялась, что эта затея хоть немного растормошит пациентов и еще больше вдохновит сотрудников на то, чтобы продолжить начинание. Так оно и вышло: больным затея понравилась, они заметно оживились и активнее включились в жизнь госпиталя.

На самого «виновника» события вся суета с организацией музыкальной группы оказала самое благотворное воздействие. Прежде всего, он впервые поверил в собственные силы, почувствовал, что тоже кое-что значит в коллективе и что с ним считаются. Раньше, когда начальство без конца придиралось к парню, у него просто опускались руки. Зато теперь, когда ему доверили такое важное дело, он, как заметил один из сотрудников отделения, «просто летает на крыльях. Наверное, просто без ума от Эммы и ради нее горы готов свернуть».

Сама Эмма довольна достигнутым результатом. Благодаря введенным ею новшествам трудовая жизнь сотрудников ее отделения расцвела новыми красками, им стало комфортнее и спокойнее на душе, они с большей охотой идут на работу, а потому и к пациентам относятся не в пример теплее, чем раньше. Атмосфера доверия и изменившийся к лучшему характер взаимного общения пошли на пользу сотрудникам, считает Эмма и надеется, что они осознают, что не меньшую пользу от всего этого получили и пациенты.

Например, в отделении заведено несколько чайно-кофейных пауз на дню – в установленные часы кто-то из сотрудников развозит по палатам тележку с напитками. Эмма решила привлечь пациентов к участию в этой нехитрой процедуре и самим готовить себе и другим чай и кофе. «Им полезно выполнять простейшие бытовые действия, – поясняет Эмма. – Само собой, вначале мы им все показали, сказали, вот, смотрите, вот здесь ваша собственная кухня, и вы можете сами себе приготовить чай или кофе. В этом нет ничего сложного, и вы прекрасно справитесь – надо расставить чашки на тележку, а потом засыпать в них чай или кофе. Не беда, если поначалу у вас что-то не получается. Хотите, кладите три куса сахара, хотите – четыре, пять или шесть, а сами потом увидите, вкусно это будет или нет». В общем, идея Эммы сводилась к тому, чтобы дать пациентам самостоятельно попробовать что-то делать и поучиться на своих ошибках.

Смею заметить, что такие незатейливые мелочи производят порой самый большой эффект. Именно благодаря им дела в отделении под началом Эммы Брэндон процветают как никогда прежде. Она пользуется уважением и поддержкой сотрудников, а врачи отмечают, что в состоянии пациентов произошли заметные сдвиги к лучшему. Они стали с большим уважением относиться к медперсоналу, уже не так агрессивны и даже выказывают некоторое доверие тем, кто изо дня в день за ними ухаживает.

«Когда наделяешь своих сотрудников полномочиями, они острее ощущают собственную ответственность, и это их окрыляет. Я вижу, что работа становится им в радость, они осознают, что от их труда зависит

многое, – говорит Эмма Брэндон. – И знаете, при таком отношении люди непременно оправдают ожидания, которые на них возлагаешь».

Как считают в госпитале, Эмма Брэндон сотворила одно из величайших чудес: прежде хромавшая на обе ноги дисциплина в отделении (а сотрудники частенько позволяли себе прогулы, отлынивали и халтурили) выправилась, коллектив работает с неподдельным энтузиазмом и рвением. Сотрудники, по их собственному признанию, наслаждаются, работая под началом такого замечательного руководителя, каким стала для них Эмма Брэндон.

И это не пустые слова. Она вдохнула новую жизнь в хиревшее потихоньку психиатрическое отделение госпиталя, изжила извечные неразбериху и разгильдяйство, царившие там годами. При ней резко уменьшилось количество чрезвычайных происшествий, этого бича психиатрических отделений, и, соответственно, разбирательств по жалобам родственников. Улучшилось и состояние пациентов, они стали спокойнее спать по ночам. По общему признанию, психиатрическое отделение превратилось в самое благополучное во всем госпитале, а его сотрудники лучатся радостью и довольством, что вызывает острую зависть коллег из других отделений. Поэтому немудрено, что, когда местная газета опубликовала анонс грядущего конкурса на лучшего руководителя, где читателям задавался вопрос: «А вы бы выдвинули своего начальника на звание “Лучший босс Британии?”», сотрудники психиатрического отделения были единодушны: конечно, да! Они выдвинули Эмму Брэндон в номинанты и стояли за нее горой. На мой взгляд, это лучшая из похвал, какую она могла получить, – одобрение и поддержка собственных сотрудников стоят дорого.

На конкурсе Эмме противостояли крупные начальники с громкими именами, занимающие высшие посты в известных торговых и клиринговых банках, а также прочих солидных бизнес-организациях. Казалось бы, что против них какая-то медсестра, пусть и старшая, в психиатрическом отделении провинциального госпиталя? А все же в победители конкурса вышла именно Эмма Брэндон.

Весть, что она стала лучшим боссом Британии, вызвала у нее бурю эмоций: «Я была глубоко потрясена и взволнована как никогда, сначала – из-за того, что меня номинировали, а потом – когда узнала, что я – “Лучший босс Британии”. Но боже, какое смущение я испытывала! Мне никогда не приходило в голову, что я чем-то лучше других. Какая это честь для меня, как здорово получить это звание! Оно ко многому обязывает. Теперь я готова горы свернуть!»

Суть лидерства, считает Эмма Брэндон – пробуждать и извлекать на свет божий лучшее, на что способны твои люди, и использовать все их таланты и способности во благо команды. «Как лидер вы по большей части дирижируете работой коллектива с галерки, хотя в иные времена требуется гибкий подход, и тогда вы должны незамедлительно выступить на авансцену, – объясняет Эмма свою позицию. – Случаются ситуации, когда ваш долг как лидера велит вам находиться в гуще ваших людей, чтобы направлять работу, находясь возле своих подчиненных, и оказывать им поддержку. Но все же львиную долю времени лидер руководит исподволь, ненавязчиво и просто помогает своим людям раскрывать и по максимуму использовать для общего дела их собственные дарования».

Согласитесь, пример Эммы Брэндон по-новому высвечивает проблему лидерства. Кто мог подумать, что медсестра психиатрического отделения будет удостоена звания «Лучший босс Британии»? А значит, достижения Эммы наглядно свидетельствуют, что каждый из нас, если захочет, способен стать великим лидером, если какую бы должность он ни занимал.

Выбор

У лидера всегда есть выбор. В том-то и состоит величие лидерства, что вы сознательно принимаете решение отбросить прочь старые методы руководства и сосредоточиваетесь на непростой задаче высвободить лучшее, что заложено в ваших людях, чтобы подвигать их вносить наибольший, на какой они только способны, вклад в достижение важнейших для вашей организации целей.

Причем лидер стоит перед этим выбором постоянно. Каждым своим решением, каждым разговором с сотрудниками и каждым заявлением лидер ежедневно мостит дорогу к величию или к заурядности.

Лидерство – дело непростое, и легких путей оно не обещает. Многие лидеры и даже организации целиком, как в болоте, вязнут в ординарности и поэтому не способны устойчиво выдавать наилучшие результаты. Одним не удалось заручиться лояльностью потребителей, а другие не сумели воспитать в своих людях приверженность делу или создать в компании культуру победителей и поэтому уж точно не вносят сколько-нибудь значимого вклада в жизнь общества.

А как насчет вас? Как вы, идя трудной дорогой лидерства, намереваетесь сохранять фокус на главном? Изменится ли что-то в вашем стиле лидерства после того, как вы дочитаете эту книгу и начнете воплощать почерпнутые знания в практику? На чем в первую очередь вы сосредоточите свои силы и энергию? С чего начнете, помня о том, что великий лидер выполняет в организации функцию «транцевой плиты»?

Лидер в роли «транцевой плиты»

Давайте-ка вместе разберемся, как трансформировать в реальность все те замечательные идеи и мысли, которыми великие лидеры поделились с вами на этих страницах. Для начала представьте, что вы стоите у руля гигантского судна, и оно с огромной скоростью мчится по просторам океана. В силах ли один человек, песчинка по сравнению с этой махиной, изменить ее курс?

Вообще-то для этого придуман штурвал, соединенный с судовым рулем сложной системой приводов. Поворачивая штурвал, вы переключаете руль и тем самым меняете курс корабля. Судовой руль имеет огромные размеры и на океанских лайнерах может быть и величиной с десятиэтажный дом. А знаете, как он приводится в движение? С помощью крохотного второго руля, или так называемой транцевой плиты. Она повышает комфортабельность хода судна и облегчает управление им, как это делают, например, автомобильные системы автоматизации управления. Благодаря гению инженерной мысли это небольшое приспособление при повороте создает усилие, достаточное, чтобы привести в движение огромный тяжеленный судовый руль. В сравнении с размерами и весом судового руля транцевая плита ничтожно мала, но все же именно она позволяет направить судно нужным курсом.

Временами нам кажется, что поменять что-то в нашей жизни или в работе так же невероятно трудно, как изменить курс гигантского корабля. Но не будем отчаиваться, ведь существует такая замечательная штука, как транцевая плита, действующая по принципу «незначительная перемена создает грандиозный эффект», который применим во многих областях.

Мне вспоминается история одного из крупнейших городов мира, где предпринимались тщетные попытки решить крупные проблемы при помощи масштабных мер. Если вы догадались, то я, конечно, имею в виду Нью-Йорк тех времен, когда там свирепствовала преступность. Поначалу городские власти намеревались побороть это зло при помощи каких-нибудь великих, а может, даже и героических деяний, таких, например, как борьба с общественным неравенством или радикальное улучшение социального обеспечения. Но вместо этого светлые головы в нью-йоркском муниципалитете избрали иной подход. А что если, не замахиваясь на грандиозные свершения, сосредоточиться на профилактике мелких уличных преступлений, которые сигнализируют об общем неблагополучии криминальной обстановки в городе и создают предпосылки для более тяжких преступлений?

Власти начали с того, что сфокусировались на мелких нарушениях закона в нью-йоркской подземке. Первым делом были изобретены новейшие способы быстро очищать стенки вагонов от граффити, чтобы придать им аккуратный вид. В муниципалитете решили, что если невозможно удалить всю эту самостийную настенную живопись в ходе подготовки состава к следующему выходу на линию, подпорченный вагон должен быть отцеплен и заменен другим, не изрисованным. Кроме того, было установлено, что ежедневно примерно 170 000 пассажиров подземки перепрыгивают через турникеты на станциях, чтобы не платить за проезд. Не откладывая в долгий ящик, муниципалитет развернул жесткую борьбу с безбилетниками. Благодаря этим двум простеньким мерам – поддержанию чистоты и пресечению мелких нарушений – число тяжких уголовных преступлений в нью-йоркской подземке сократилось на 75 %. Такой же принцип – добиваться крупных сдвигов за счет малых дел – муниципалитет распространил и на другие области городской жизни, в результате чего тяжких уголовных преступлений стало вполтину меньше, а количество убийств сократилось на две трети.

Как видите, мелкие шаги способны произвести огромный эффект, мало того, принцип «транцевой плиты» применим и к области человеческих отношений, в частности, в трудовой сфере. Не секрет, что масса людей работают без души, а лишь по обязанности. Они либо не получают удовлетворения от того, чем занимаются, либо не слишком болеют за дело. Но больше всего людей угнетает сознание, что они бессильны изменить положение к лучшему. Одни винят в этом организацию, где работают, другие – свое начальство, третьи жалуются на недостаток полномочий. Но истина в том, что каждый человек – сам творец своей жизни, и только от него самого зависит, как сложится его карьера и личная жизнь.

Если вы лидер, ваша обязанность стать «транцевой плитой» для людей, вверенных вашему руководству. Знайте, что в ваших силах помочь каждому из них разбудить в себе страсть и таланты, которые они готовы и желают вложить в свою работу. Ваша состоятельность как лидера и тон, который вы задаете, влияют на все, что вы делаете. И значит, вам по плечу добиться великих результатов.

Напоследок приведу еще один замечательный пример, который иллюстрирует, как великий лидер применяет принцип «транцевой плиты».

История из жизни: великая сила малых дел

Когда Мадлен Картрайт заняла пост директора начальной школы в одном из неблагополучных районов большого города, ей досталось захудалое хозяйство. Школа пребывала в самом плачевном состоянии: здание было давно не отремонтировано и замызгано, среди учителей царил уныние и апатия, родители совершенно не интересовались учебой своих детей, а те, несчастные, не столько учились, сколько пытались выжить в невыносимых условиях. Словом, у Мадлен была масса поводов опустить руки и даже разувериться, что в этом бедламе возможны хоть какие-то перемены к лучшему.

В один из дней она отозвала в сторонку уборщика, чтобы выговорить ему за зловоние, распространявшееся из туалета для мальчиков. Тот принялся уверять ее, что убирал там, и миссис Картрайт может убедиться сама, что там чисто. Она посмотрела и признала, что да, вроде бы, и впрямь в туалете убрано. «А вонь, – принялся объяснять приободрившийся уборщик, – оттого, что за десяток лет моча насмерть въелась в бетонный пол, и поделаться с этим ничего нельзя». «Принесите-ка мне ведро с горячей водой и щетки», – велела Мадлен. «Ведро и щетки?» – недоуменно переспросил уборщик. «Именно, любезный, не хочу повторять дважды», – отрубила Мадлен. Следующие час-полтора директор школы ползала на коленках по полу туалета для мальчиков, собственноручно оттирая вековую грязь. А потом снова подозвала уборщика: «Ну что, есть ли запах?» «Н-нет», – ответил он, смешавшись. «Значит, уже нет? Значит, раньше был, да весь вышел, не так ли?» – иронически уточнила Мадлен. «Да, да, конечно», – проямлил уборщик.

Слух об этом маленьком инциденте вмиг облетел школу. В тот день все – и учителя, и ученики, и их родители – только и делали, что обсуждали сногшибательную новость, как новая директриса своими руками оттерла до блеска туалет для мальчиков. Из школьных стен слух в тот же день просочился и в местное сообщество. Так что, если Мадлен Картрайт

намеревалась послать мощный сигнал о грядущих переменах, то ей это, бесспорно, удалось.

Наблюдая за школьной жизнью, Мадлен обратила внимание, что многие дети изо дня в день приходят на занятия в одной и той же грязной одежде. Сама она считала, что если ребенок не чувствует родительской заботы, не ухожен и не присмотрен, это плохо влияет на его способность учиться. Мадлен немедленно организовала акцию по сбору благотворительных средств на покупку для школы стиральной машины и сушилки, а потом бросила клич местному сообществу приносить ученикам лишнюю детскую одежду. По замыслу директора, если ребенок придет в школу замарашкой, он сможет переодеться в запасную, чистую одежду, а пока будет на уроках, учителя и приглашенные волонтеры постирают, вычистят и выгладят его собственные вещи.

Это далеко не единственный пример, когда Мадлен Картрайт пустила в ход принцип «транцевой плиты». Вскоре весь персонал школы, а также ученики и их родители ощутили дух перемен и с радостью включились в преобразования, которые производила Мадлен. Со временем культуру делать все, что требуется, и не пасовать перед трудностями окончательно приняли все учителя и технические работники школы. Сообща они смело брались за дело и успешно преодолевали одно за другим все препятствия, мешавшие детям сосредоточиться на учебе. Под руководством Картрайт школьная администрация организовала для учащихся питание, медицинское обслуживание и даже замахнулась на решение такой наболевшей проблемы, как распространение наркотиков, изгнав наркоторговцев, толпами промышлявших на соседних улицах. Так одна из худших школ округа превратилась в безопасное пристанище для детей.

Более того, заметно повысилась их успеваемость. Мадлен Картрайт исходила из той простой истины, что ученики способны усваивать знания, только когда удовлетворены их базовые нужды и когда преподаватели верят в их умственные способности. Важно и то, что местное сообщество, получая от нового директора ясные сигналы, отреагировало горячей поддержкой начинаний Картрайт. Репутация школы выправилась, и дела у нее идут отлично.

Итак, запомните: секрет крупных достижений – в малых делах. Чтобы успешно играть роль «транцевой плиты», вам следует для начала определить, в чем главная нужда тех, для кого вы работаете, и постараться ее удовлетворить. Если вы лидер в своей организации, то в ваших силах своими действиями и отношением внушать доверие подчиненным и наделять их силой и полномочиями менять положение дел к лучшему. Каждый день вы по многу раз сталкиваетесь с выбором, и только вам решать, сделаете ли вы его в пользу роли «транцевой плиты». Если да, тогда ваш личный образ действий, та модель, которую вы сконструировали, задаст характер и направление действий для ваших подчиненных. Малые дела со временем могут дать колоссальный позитивный результат.

Вместо эпилога: напутствие

Применить на практике идеи, принципы и инструменты, с которыми я вас ознакомил на этих страницах, на пути к великому лидерству – дело, безусловно, трудное, но чрезвычайно благодарное. Поверьте, эти идеи, принципы и инструменты стоят того, чтобы применить их в частной и профессиональной жизни, они пойдут на пользу вам, вашей карьере, вашей семье и организации, в которой вы трудитесь. Очень рекомендую и очень надеюсь, что, несмотря на все трудности, вам это удастся. Помните: знать и не делать – все равно что не знать.

Каждому из вас, уважаемые мои читатели, я желаю большой удачи и большого успеха. И напоследок позволю себе процитировать знаменитое философское стихотворение Роберта Фроста «Нехоженная дорога»:

Из двух дорог, что мне в лесу открылись,
Нехоженую выбрал я, что поросла травой,
И этим жизнь моя навек определилась⁵.

Сделайте свой выбор. Путь к величию лежит перед вами, надо только сделать первый шаг. В добрый час!

Искренне ваш Стивен Кови

⁵ Перевод Е. Зарахович.