

Д Э В И Д Х Э Н Н А

ЛИДЕРСТВО

НА ВСЕ  
ВРЕМЕНА

РЕЗУЛЬТАТЫ

СЕГОДНЯ

НАСЛЕДИЕ

НА ВЕКА



*В память об Уильяме Дайере и Ричарде Бекхарде.  
Они смогли повлиять на жизни тысяч людей,  
и это влияние еще долгое время будет приумножаться*

# **LEADERSHIP FOR THE AGES**

*Delivering today's results, building  
tomorrow's legacy*

**David P. Hanna**

# ЛИДЕРСТВО НА ВСЕ ВРЕМЕНА

*Результаты сегодня —  
наследие на века*

**Дэвид Хэнна**

Перевод с английского



Москва  
2007

УДК 65.011;65.013  
ББК 65.291.21;88.4  
X19

Переводчик Ю. Сундстрем  
Редактор Р. Пискотина

**Хэнна Д.**  
X19      **Лидерство на все времена: Результаты сегодня — наследие на века / Дэвид Хэнна. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 — 297 с.**

ISBN 978-5-9614-0489-0

Книга адресована руководителям, которые стремятся достичь устойчивых результатов и долговременного процветания компании. Автор книги, Дэвид Хэнна — крупный специалист в вопросах лидерства и организационной эффективности, призывает не просто выживать, а вершить великие дела. По его мнению, необходимо создать «экосистему» взаимной поддержки как внутри организации, так и за ее пределами. Убедительная миссия компании, синергетические партнерства, построение культуры ответственности на основе естественных законов в противовес культуре подчинения — эти и другие рецепты устойчивого успеха проанализированы на примерах таких лидеров мирового бизнеса, как Ritz-Carlton, Procter & Gamble, Saturn, Shell.

УДК 65.011;65.013  
ББК 65.291.21;88.4

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

ISBN 978-5-9614-0489-0 (рус.)  
ISBN 1-930771-00-2 (англ.)

©David P. Hanna, 2001.  
©Издание на русском языке, оформление,  
перевод. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007

# Содержание

Предисловие.....	7
Благодарности.....	9
<b>РАЗДЕЛ 1</b>	
<b>ЛИДЕРСТВО И ПРОВЕРКА ВРЕМЕНЕМ.....</b>	<b>11</b>
Глава 1. Семена лидерства .....	13
Глава 2. Естественные законы и жизненные циклы.....	22
<b>РАЗДЕЛ 2</b>	
<b>ЯДРО ЛИДЕРСТВА.....</b>	<b>43</b>
Глава 3. Завоевание доверия.....	45
Глава 4. От подчинения к ответственности .....	62
<b>РАЗДЕЛ 3</b>	
<b>ФОРМУЛИРОВАНИЕ УБЕДИТЕЛЬНОЙ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ .....</b>	<b>81</b>
Глава 5. Не должно быть чужих дел.....	83
Глава 6. Формирование убедительных миссий.....	105
Глава 7. Какой миссии мы следуем?.....	127
<b>РАЗДЕЛ 4</b>	
<b>СОЗДАНИЕ УСТОЙЧИВЫХ СИСТЕМ.....</b>	<b>139</b>
Глава 8. Составление карты экосистемы .....	141
Глава 9. Поиск коренных причин происходящего в организации .....	158
Глава 10. Как заставить работать естественные законы.....	175
Глава 11. Сила синергетических партнерств.....	206
<b>РАЗДЕЛ 5</b>	
<b>ВО ГЛАВЕ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ .....</b>	<b>241</b>
Глава 12. Как принять изменения.....	243
Глава 13. Во главе изменений.....	255
<b>РАЗДЕЛ 6</b>	
<b>ЛИДЕРСТВО И ИСПЫТАНИЕ ВРЕМЕНЕМ.....</b>	<b>273</b>
Глава 14. Наследие на века.....	275
Дополнительная литература .....	291
Об авторе.....	296

# Предисловие

Эта книга написана для руководителей и лидеров, которые хотят не просто выживать в своей окружающей среде, а вершить великие дела.

Появление компьютеров коренным образом изменило то, как каждый из нас живет, работает, думает и общается. Мы получили возможности, о которых наши предшественники могли только мечтать. Перед нами открылся весь мир — теперь мы можем не просто существовать в рамках изолированных сообществ, где у каждого своя культура, а почувствовать себя частью чего-то большего. Мир осваивает премудрости глобальной экономики, делая первые шаги в сторону новых прав и возможностей.

Новые условия глобального рынка подхлестывают стремление «добиться большего меньшей ценой». Потребители в восторге от мира, где можно получить больше при меньших издержках. В то же время наемные работники стали опасаться потенциальной угрозы своим рабочим местам. Менеджеры вынуждены учиться разрабатывать стратегии, реорганизовывать процессы, привлекать сторонние ресурсы и объединяться, чтобы улучшить показатели деятельности своих компаний. Для тех, кто работает в организациях, идея достижения большего меньшей ценой действительно имеет как плюсы, так и минусы.

Есть еще одна сила, которая медленно, почти неощутимо набирает обороты в мире работы. Это сила индивидуализма, или концепция «думай о себе». Добивайся большего с наименьшим ущербом для себя и не беспокойся о том, что от тебя не зависит: как работает организация, как ею управляет руководство, какое влияние это оказывает на других, в чем вообще смысл всего происходящего. Образно говоря, надень наушники, включи Walkman и наслаждайся жизнью.

Так, начиная с 1980-х годов, в организациях преследовали цель «больше с меньшими затратами», стараясь не обращать внимания на окружающие проблемы. Тысячи людей теряли работу, меняли место жительства и образ жизни, пытались встать на ноги в новых условиях. Изобилие примеров неумной жадности заставило многих снять свои наушники и спросить: «Зачем нам все это?» Теперь они опасаются доверять руководителям высшего уровня, государственным деятелям и организациям, которых эти лидеры представляют.

Работая последние тридцать лет консультантом в организациях, я не раз сталкивался как с лучшим, так и с худшим развитием данного сценария. Написать эту книгу меня вдохновила надежда, которая, по моим наблюдениям, появилась в компаниях, где руководители решили вести себя, как настоящие лидеры. *Если идею «добиваться большего с меньшими затратами» применять не только к себе, то больше заинтересованных лиц получат еще больше с еще меньшими затратами.* Однако для этого нужно серьезно изменить образ мышления и действий лидеров. Эти изменения возможны только тогда, когда человек вновь поверит в свои собственные высшие ценности и те естественные законы, которые в конечном итоге управляют нашей эффективностью.

Надежда, которую вы почувствуете, читая эту книгу, возникла у меня благодаря работе со многими клиентами. Совместно мы убедились, что:

- обращение к высшим ценностям помогает обрести второе дыхание и завоевать доверие в обстановке царящего вокруг цинизма;
- страстное стремление воплотить видение будущего в жизнь заразительно, если это видение касается улучшения не только вашей жизни, но и жизни других людей. В этом случае оно становится более важным, чем личные интересы;
- проектирование и перепроектирование вашей организации в соответствии с естественными законами способны исправить множество недостатков существующей бюрократической системы;
- построение культуры доверия в вашей организации может стать катализатором создания чего-то такого, что сохранится надолго.

Благодаря этому опыту у меня и сложилось понимание лидерства на века. На протяжении многих лет я работал с лидерами, которые на тот момент не только добивались прекрасных результатов, но и осуществляли революционные преобразования в культуре своих организаций. Изучая жизнь великих лидеров прошлого, я получил подтверждение идее, что вечную жизнь лидерству — даже после ухода лидеров — дают реальность и надежда. О них написана эта книга.

# Благодарности

К сожалению, здесь просто не хватит места, чтобы выразить признательность тысячам людей, которые внесли вклад в создание «Лидерства на все времена».

Моя семья оказалась самым веселым, требовательным и благодарным форумом по развитию лидерских качеств. Моя жена, Шарли, — истинный проводник перемен в нашей семье. Каждый день ее интуиция и бесстрашие направляют меня на путь истинный. Наши дети Бен, Мелани, Анджи, Бет и Скотт не только помогают мне в исследованиях, но и проявляют терпение во время наших обсуждений жизненных возможностей и перемен.

Кто-то недавно спросил меня: «А как вы сами развивали свои лидерские качества?» Этим я обязан фортуне, которая окружила меня замечательными лидерами, начиная с родителей, двоих братьев и сестры. Они в один голос учили меня, что стремиться достигнуть большего — это нормально. Я благодарен также многим лидерам церкви, которые стали моей «аспирантурой» в области высокой эффективности.

Кафедра организационного поведения Университета Бригхэм Янг стала «путеводной звездой» в моем профессиональном развитии с моего первого появления там. Огромное влияние оказали на меня мои наставники Билл Дайер, Джин Далтон, Боннер Ритчи и Стивен Кови. Студенты и преподаватели Университета Бригхэм Янг неизменно вдохновляли меня совершенствоваться.

Среди других важных для меня наставников — Херб Стоукс, Лоренс Мегсон, Ричард Уолтон, Дик Бекхард и Крис Барлетт. Благодаря нашей совместной работе мои интуитивные догадки привели меня к процессам и системам, изменившим очень многое в моей жизни.

Я в долгу перед моими друзьями и коллегами из Procter & Gamble, Центра развития лидерства Кови, Franklin Covey и Confluence Consulting за потрясающий опыт, полученный в процессе совместной работы. Я признателен клиентам, мужчинам и женщинам, проявившим принципиальность и способности. Благодаря им я познал естественные законы и практические методы, которые изложены в этой книге.

На содержание книги повлияли многие удивительные личности. Артур Джонс, Майк Кроутер, Холджер Краг, Роджер Меррилл, Блэйн Ли, Джим Стюарт, Кейт Галледж, Пэм Уолш и Крэйг Пэйс предложили важные идеи

и примеры из практики. Адам Меррилл и Мэтт Таунсенд предоставили результаты исследований, высказали мнения и идеи, которые помогли мне убедиться в правильности многих важных идей. Brent Андерсон предоставил материал о компании Hillenbrand Industries, приведенный в главе 5. Нэнси Браун-Джэмисон внимательно изучила рукопись и помогла мне существенно ее улучшить.

Работа с сотрудниками издательства Executive Excellence Publishing оказалась настоящим удовольствием. Кен Шелтон, Стивен Таунсенд, Элизабет Лэмб, Чэд Хатчингс и Хайди Лосан поделились своим видением и сердечным теплом, равно как и профессионализмом, чтобы привести в порядок сырую рукопись, попавшую к ним в руки. Я благодарен им за их блестящую работу.

Удивительные люди из Shell Oil, муниципалитета города Мэплтон, штат Юта, Ritz-Carlton Hotel Company, Saturn Corporation и совета школьного округа Броуард — это герои нашей эпохи, и вы сможете в этом убедиться.

Общение со всеми этими людьми и организациями утвердило меня в мысли, сколько же еще в мире таких людей, которые при необходимой поддержке способны поднять качество нашей жизни на значительно более высокие уровни. Если вы будете учиться у них, как это делал я, вы полюбите то, что происходит в вашей жизни!

*Дэвид Хэнна,  
Мэплтон, Юта*

## *Раздел 1*

# **Лидерство и проверка временем**



# Глава 1

## СЕМЕНА ЛИДЕРСТВА

Вы можете купить время человека, вы можете купить его физическое присутствие в данном месте, вы можете даже купить определенное число искусных мускульных движений, совершаемых в час. Однако вы не можете купить энтузиазм... Вы не можете купить верность... Вы не можете купить преданность сердец, умов и душ. Вы должны это заслужить.

*Клэрэнс Фрэнсис*

Голос совести настолько слаб, что его легко заглушить, но настолько отчетлив, что его не спутаешь ни с чем.

*Мадам де Сталь*

**В** ЭПОХУ ГЛОБАЛИЗМА ВСЕ ПОДВЕРЖЕНО изменениям — и в то же время все подчинено расписанию! Теперь, когда компьютеры, спутники и Интернет позволяют сократить расстояния и установить связь между людьми из разных стран, веками жившими в изоляции друг от друга, вы наверняка замечаете, насколько меняются методы работы. Вероятно, у ваших клиентов возникают новые требования. Растет число партнеров, с которыми вы сотрудничаете в процессе производства товаров или услуг. Конкуренты у вас теперь тоже, наверное, другие. Да и ваши личные карьерные устремления, скорее всего, изменились.

Мы живем в один из величайших переходных периодов в истории человечества. Подобно тому, как переход от сельскохозяйственной эпохи к индустриальной поставил новые задачи в сфере лидерства, эпоха глоба-

лизма заставляет руководителей современных организаций находить новые способы работы. Благодаря информационным технологиям бесчисленные поставщики и клиенты из разных стран образовали единый рынок. Теперь конкурент не живет на соседней улице; им может оказаться предприятие любого размера из любого уголка света.

Следовательно, современным лидерам часто приходится объединять территориально рассредоточенные человеческие, материальные и технологические ресурсы, чтобы создавать товары и услуги для глобального рынка, который теперь предлагает — и требует — добиваться большего с меньшими затратами. Кроме того, сегодня, как никогда прежде, организации должны работать лучше, быстрее и экономнее, одновременно приспособляясь к тысячам изменений, обусловленных новыми реалиями конкуренции.

В то же время и те, кто работает в организациях, хотят добиваться большего меньшими усилиями. Они стремятся к увеличению своих доходов, расширению личных свобод, хотят более полно задействовать в работе свои способности и получать от нее больше удовольствия. Глобальный рынок сегодня способен удовлетворить эти потребности, предоставляя людям многочисленные возможности.

Как лидер вы должны учитывать потребности как самой организации, так и ее работников, день за днем поддерживая необходимый уровень конкурентоспособности. Хорошо бы вся эта энергия естественным образом слилась воедино! Как в этом случае, например.

\*\*\*

Девятнадцатого июля 1989 года самолет авиакомпании United Airlines, летевший рейсом 232, совершил вынужденную посадку на кукурузное поле всего в нескольких десятках метров от взлетно-посадочной полосы аэропорта Су-Сити, воздушных ворот штата Айова. Гигантский лайнер DC-10 пропахал посевы кукурузы, разваливаясь от удара и теряя пассажиров и членов экипажа, два раза перевернулся и замер вверх дном. Учитывая, что на борту находилось 296 человек, это была исключительно крупная катастрофа. Но, как вскоре узнал весь мир, не менее исключительной оказалась и организация спасательной операции.

Гигантский лайнер еще находился в воздухе, а радиоловители уже рассылали сигналы о помощи. Буквально за считанные минуты на аэродроме появились пожарные машины, десятки карет скорой помощи, подразделения полиции, пожарной службы и Национальной гвардии. Едва самолет остановился, они приступили к поиску людей, многие из которых были еще живы!

Позднее подключились и другие добровольцы. Для оказания помощи пострадавшим в медицинские центры Мэриэн и Святого Луки стекались врачи и медсестры. Среди них были и такие, кто уже вышел на пенсию, и

те, кто жил более чем за 100 километров от Су-Сити. В какой-то момент на каждого пострадавшего приходилось по два врача. В местный пункт приема крови явилось более 300 доноров и сдали в три раза больше крови, чем требовалось. На место трагедии по собственной инициативе прибывали консультанты-психологи.

Многие местные компании тоже делали все, что было в их силах: строительные фирмы бесплатно предоставили передвижные туалеты, компания по производству попкорна Jolly Time и поставщик меда Sioux Vee наряду с другими привезли еду, одежду, цветы. Один магазин не закрывался до поздней ночи, чтобы работники Красного Креста могли купить одежду для оставшихся в живых. Рестораны бесплатно предлагали еду, хотя никто их об этом не просил. Колледж Брайер Клифф разместил в своем общежитии 54 человека из числа пострадавших и их родственников. Некоторые жители города открыли двери своих домов жертвам катастрофы, ведь 1500 номеров местной гостиницы заполнились моментально.

Спасательная операция не ограничилась пределами Су-Сити. Узнав о катастрофе, четверо родственников жертв крушения лайнера авиакомпании Pan Am у города Локерби в Шотландии немедленно направились в аэропорт Филадельфии — пункт назначения рейса 232, — чтобы поддержать людей, ожидавших там известий.

Катастрофа стала одной из величайших трагедий в истории США: погибло 110 человек из числа пассажиров и членов экипажа. Однако 186 человек удалось чудесным образом спасти, во многом благодаря усилиям добровольцев из Су-Сити.

Одним из героев, свершивших это чудо, был капитан Альфред Хэйнес, ветеран United Airlines с 33-летним стажем. Управляя неисправным самолетом, гидравлические системы управления которого вышли из строя во время полета, капитан сумел мобилизовать все свои душевные силы и опыт, чтобы почти идеально вывести лайнер на посадку. Окружающие поздравляли Хэйнеса и выражали восхищение его сверхчеловеческими усилиями, а он не мог удержаться от слез, думая о погибших пассажирах и членах экипажа.

\*\*\*

Представьте, насколько эффективно была организована эта работа: сотни людей бросили все остальные дела и объединили усилия для проведения спасательной операции, которая позволила сохранить жизнь 186 человек. Что заставило их действовать именно так? Что сплотило команду? Как можно объяснить ту скорость и эффективность, с которой все было сделано? Подобная мобилизация людей и ресурсов не случайное совпадение. Поняв, что произошло в Су-Сити, легче осмыслить ту силу, которая сплачивает любую организацию.

## Сущность организации

Вы можете подумать: «Ситуация в Су-Сити была из ряда вон выходящей. Но кризис — явление временное. Неудивительно, что люди полностью выложились. Другое дело — повторять подобные чудеса ежедневно».

Почему мы действуем так по-разному?

Организация спасательной операции в Су-Сити прекрасно иллюстрирует основные элементы или суть любого успешного предприятия.

- 1. Убедительная общая цель.** Люди начинают действовать с полной самоотдачей, если перед ними стоит достаточно убедительная цель. Цель не вызывает сомнений, если в результате ее достижения каждый человек получает очевидную пользу. Почему бы тогда не убедиться в неоспоримости цели, а потом ожидать, что ей будут верны?
- 2. Организационные процессы и системы, позволяющие координировать вклад каждого с вкладом других.** Обычно люди интуитивно чувствуют, что нужно делать изо дня в день, однако им мешают правила и процедуры, ими же и придуманные. Возможно, и в своей организации вам приходилось наблюдать, как в период кризиса эффективность достигла нового уровня благодаря временному отказу от стандартных рабочих процедур. Почему же мы возвращаемся к рутине (и более низкому уровню производительности) после того, как кризис отступает?
- 3. Культура безусловного взаимного доверия и приверженности общей цели, когда каждый человек понимает, что нужно сделать, и делает это.** К сожалению, культура большинства организаций характеризуется, скорее, низким доверием и заботой каждого о самом себе, нежели приверженностью убедительной общей цели. Культура находится в движении и формируется естественным образом в процессе достижения соответствия между целями и системами. Почему же мы претендуем на культуру высокого доверия, если не создали условий, в которых доверие может процветать?
- 4. Результаты, превосходящие ожидания, особенно в трудных ситуациях.** Одним из исходных положений данной книги является мудрое замечание Артура Джонса о том, что «все организации спроектированы идеально для получения тех результатов, которые они получают». Почему же мы считаем, что ежедневные результаты должны отличаться от таковых в кризисной ситуации? Почему не пытаемся организовать свою работу так, чтобы феномен Су-Сити был возможен каждый день?

История Су-Сити связана еще с одним очень важным элементом. Пожалуй, он играет решающую роль, поскольку представляет собой силу, соединяющую все компоненты вместе. Я имею в виду вклад преданных своему делу и дальновидных лидеров.

За два года до аварии самолета рейса 232 спасательные организации Су-Сити и прилегающих населенных пунктов округа Вудбери провели учебную операцию по оказанию помощи 150 пассажирам, «ущевшим» в авиакатастрофе. Лидеры, организовавшие тогда «генеральную репетицию», смотрели намного дальше повседневных задач, стоявших перед ними в силу занимаемых должностей. Они призвали всех членов сообщества задуматься о возможности чрезвычайной ситуации и попрактиковаться в применении соответствующих мер. Практический опыт помог городу лучше скоординировать существующие процессы и системы, чтобы подготовиться к возможной кризисной ситуации.

Конечно, нашлись критики, обвинившие лидеров сообщества в пустой трате времени и средств на обучение тому, что может никогда не понадобиться Су-Сити. Но нападки не остановили этих лидеров, жертвующих личным спокойствием ради достижения более важной цели.

В конце концов проактивные лидеры Су-Сити не могли предвидеть подлинную мощь организации во время трагедии. Пенсионеры — врачи и медсестры — не принимали участия в «генеральной репетиции», как и добровольцы из Филадельфии. Никто не обзванивал по телефону тех многочисленных горожан и представителей компаний, кто пришел на помощь после крушения. Не было никаких распоряжений местных властей о круглосуточной работе магазинов. Тем не менее врачи, добровольцы, работники магазинов и люди, лишь очень отдаленно связанные с рейсом 232, узнав о случившемся, сделали все необходимое, чтобы помочь пострадавшим.

Когда у людей есть убедительная цель и они следуют за дальновидными лидерами, работа может быть естественным, спонтанным и захватывающим процессом. Отдельные элементы — цель, процессы, системы и культура — сливаются воедино в организацию, которая поражает своей силой и красотой. Эта формула жизнеспособности организации действовала в сельскохозяйственную и индустриальную эпохи и остается актуальной и сейчас, в эпоху глобализации. Оглянувшись вокруг, вы увидите немало примеров убедительных целей и дальновидных лидеров, создавших некоторые из процветающих сегодня организаций. Например:

- Благодаря своему видению, энтузиазму и техническим навыкам Стивен Возняк и Стивен Джобс собрали первый персональный компьютер, работая в одном калифорнийском гараже. Два изобретателя не всегда сходились во взглядах, а созданную ими компанию Apple Computer вряд ли можно назвать беспроблемным предприятием. Однако работники Apple последовали за основателями компании, поверив в их мечту, и не раз спасали ее в условиях непостоянства новой отрасли, в создание которой они внесли свой вклад.
- Основатели организации Mercy Ships Дон и Дейон Стивенс воплотили свои мечты и чаяния в жизнь, обеспечив медицинскими услугами тех, кто иначе не мог бы себе их позволить. С 1978 года их четыре

«плавучие больницы» посетили более 70 портов, там они провели более 6000 операций, предоставили медицинские, стоматологические и офтальмологические услуги более 122 000 пациентов и доставили туда более 7,5 тыс. тонн медикаментов, медицинского оборудования и средств оказания первой помощи. Все члены экипажа и персонал этих судов (включая врачей и медсестер) работают на добровольных началах и сами находят источники финансирования. Это позволяет Mercy Ships бесплатно обслуживать пациентов и поддерживать общие затраты на уровне менее 10 долларов на человека. Миссия этой компании поистине соответствует цели изменить жизнь к лучшему — как для пациентов, так и для самих работников.

- Cisco Systems, всего за 17 лет существенно преобразовав свои рабочие процессы и системы в период стремительного развития интернет-технологий, превратилась в корпорацию с оборотом в 25 миллиардов долларов. Благодаря постоянной готовности пересматривать систему распределения функций Cisco смогла найти пути сокращения цикла поставки продукции. Наряду с умением устанавливать новые партнерские отношения Cisco стала одним из лидеров в гонке за высокие технологии. Работники Cisco разделяют оптимизм своего генерального директора Джона Чемберса, считая, что компания способна задавать темпы в отрасли интернет-технологий, растущей в последние годы с поразительной скоростью, — более 60% в год.
- Герб Келлехер, вступив в должность генерального директора зарождающейся компании Southwest Airlines, смог завоевать верных сторонников в деле спасения хорошей идеи от небытия. Другие тоже мечтали об организации успешной авиакомпании с низкими тарифами. Но только работникам Southwest удалось свести все необходимые для этого элементы воедино. Компания предлагает самые низкие тарифы на пассажирские перевозки; на протяжении более двух десятилетий поддерживает постоянный уровень рентабельности; за последние двадцать лет цена на акции компании возросла на 300%; показатели уровня безопасности, качества обслуживания, своевременности исполнения заказов и текучести кадров являются лучшими в отрасли; наконец, Southwest неизменно сохраняет статус одной из лучших компаний Америки.

Подобный подъем организации возможен не только в начинающих компаниях. Мне приходилось работать с руководителями, которые достигли не менее впечатляющих результатов в таких фирмах, как Procter & Gamble, Saturn, Ritz-Carlton, Shell, Eastman Chemical, S.C. Johnson и Metro Cash & Carry. Их энергия неиссякаема независимо от того, работают они в Америке, Европе, Азии или Африке. Цель данной книги — проанализировать элементы лидерства, позволяющие добиваться высоких показателей

деятельности. Как увидим далее, на протяжении всех эпох и в самых различных культурах великие лидеры опираются на такие же основные элементы, какие проиллюстрировала история Су-Сити. С точки зрения процессов лидерство на все времена выглядит следующим образом:

1. **Лидеры лично преданы** видению, часто жертвуя собственными интересами и спокойствием.
2. **Видение лидеров превращается в убедительную общую цель** для всех, кто играет важную роль в успехе организации, поскольку его воплощение в жизнь помогает улучшить качество их жизни.
3. **Заинтересованные стороны совместно работают** над созданием процессов и систем, позволяющих координировать вклад каждого с действиями других.
4. **Возникает культура взаимного доверия**, в которой каждый человек делает все, что нужно для достижения поставленной цели.
5. **Результаты превосходят ожидания**, особенно в трудных ситуациях.

Эти основы лидерства сформировали организации, не зависящие от периодов кризисов или жизненных циклов продуктов. Для вас и вашей организации это тоже вполне реально. Развивая элементы Лидерства на все времена, вы сможете не только обеспечить сегодняшние результаты, но и создать наследие, неподвластное времени.

## Суть лидерства

Первый шаг к пониманию концепции лидерства на все времена — обратиться в закономерностях лидерства. Чем отличаются настоящие лидеры от тех, кого так называют просто в силу их формального положения? Вообразите себя в ситуации, когда кто-то обращается к вам с особой просьбой: «У нас серьезная проблема! Я хочу, чтобы вы помогли нам ее решить, но это потребует от вас полной самоотдачи. Боюсь, что пока все не нормализуется, в ближайшие несколько недель вам придется недосыпать, и вы не сможете уделять достаточно времени своей семье».

Смогли бы вы с энтузиазмом последовать за этим человеком? Перед тем, как ответить, персонифицируем того, кто обращается к вам с подобной просьбой. За кем из следующих людей вы с энтузиазмом последовали бы в такой ситуации?

- Мария Кюри
- Нельсон Мандела
- Билл Гейтс
- Генри Форд
- Чингисхан
- Жанна д'Арк

Каждый из этих людей (выражаясь современным языком) формально занимает (или занимал) руководящее положение в той или иной организации. Однако сам факт, что у человека есть подчиненные, отнюдь не

делает его лидером. У начальников — подчиненные; у лидеров — последователи. В этом всегда заключалась и заключается суть лидерства. По данному определению каждый из перечисленных выше людей является лидером, и чтобы следовать их примеру, иные идут на немалые жертвы.

Но поставленный перед вами вопрос носит очень личный характер. Готовы ли вы отказаться от полноценного сна и отношений с семьей и отдать все, что у вас есть, ради нескольких недель борьбы за дело одного из этих лидеров? Семена лидерства кроются в отношениях между лидерами и их последователями. Колин Холл, генеральный директор южноафриканской компании Wooltru Ltd., так говорит об этом: «Мы забыли, что нет лидера без последователей. Мы не можем похвастаться тем, что число наших последователей составляет 85% населения страны. Нам подчинялись и уступали, но последователей у нас не было никогда. Лидерства не бывает без последователей».

Магия отношений между лидером и последователями проявляется в полной мере, когда последователи сами распространяют лидерство на свою часть системы: следуя общей цели, считая себя и других ответственными за результаты, совершенствуя способы работы и поддерживая ценности своей культуры. Таким образом, лидерство умножается и нарастает, а когда первоначальный лидер покидает сцену, другие продолжают его дело.

Теперь подумайте о своем отношении к каждому из этих шести людей. Чего кому-то из них не достает? Или, возможно, у кого-то из них есть нечто такое, из-за чего вы способны встать под его знамена? Основным связующим элементом является доверие — доверие, которое могут завоевать только надежные люди. Надежность — это функция двух факторов:

- **Характер** — разделяют ли лидеры ваше видение и ценности?

Этот элемент заставляет нас оценивать честность и мотивы потенциальных лидеров. *Характер* — это то, что лидер собой представляет.

- **Компетентность** — способны ли лидеры исполнять свои обещания?

Тут мы оцениваем навыки лидеров (технические, стратегические, умение работать в команде и т. п.), чтобы определить их способность эффективно объединять отдельных людей в сплоченные и компетентные команды. *Компетентность* — это то, что лидер делает.

Главный критерий — насколько они отвечают вашему восприятию в этих двух аспектах. Ваше восприятие основывается не только на опыте взаимодействия с этим лидером, но и на общении с другими лидерами при самых разных обстоятельствах. В настоящее время многие лидеры разочаровывают нас своими действиями, так что мы непроизвольно на-



чинаем относиться к новым лидерам с определенной долей скепсиса. Скорее всего, именно так другие оценивают сейчас и вас: смотрят, что вы собой представляете и на что способны. Можете ли вы с уверенностью ожидать, что другие последуют за вами?

## Процесс «изнутри — наружу»

Семена лидерства находятся внутри вас. Ваш характер и компетентность — это главное, чтобы преодолеть скептицизм, привлечь и удержать преданных последователей. Но как заставить эти семена взойти и привести к более значимым, неподвластным времени результатам? Стивен Кови описывает это как процесс «изнутри — наружу» или, как говорил Махатма Ганди, «если желаешь, чтобы мир изменился, — начни с себя». Процесс «изнутри — наружу» начинается на личном уровне — с работы над укреплением своего характера и компетентности. Мерило личной эффективности — доверие, которое вы смогли завоевать среди других людей. Своей высшей точки процесс «изнутри — наружу» достигает на уровне организации; это состояние, при котором организация способна добиваться большего с меньшими затратами, удовлетворяя при этом потребности основных заинтересованных сторон (собственников, акционеров, клиентов, поставщиков, партнеров и сообществ). Эффективность вашей организации определяется ее согласованностью с постоянно изменяющимся глобальным рынком и соотносится с итоговыми результатами и удовлетворенностью заинтересованных сторон.



Рассматривая элементы лидерства на все времена в данной книге, мы будем придерживаться последовательности «изнутри — наружу». Обдумывая то, что вы узнали из этой главы, задайте себе три вопроса:

- Хочу ли я добиться чего-то по-настоящему великого в своей работе?
- Требуется ли глобальный рынок большего от нашей организации, чем то, что она делала до сих пор?
- Нужны ли мне верные последователи, чтобы изменить способы нашей совместной работы?

Если вы ответили «да» хотя бы на один из этих вопросов, читайте дальше!

## Глава 2

# ЕСТЕСТВЕННЫЕ ЗАКОНЫ И ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ

Вот человечества историй всех мораль:  
Все прошлое не более чем повторенье.  
Сперва свобода, следом слава; когда обманут те надежды —  
Богатство, зло, продажность, варварство в конце;  
И вот история во всех своих томах  
Займет у вас не более страницы.

*Лорд Байрон*

История учит, что народы и правительства ни-  
когда ничему у нее не учатся и не извлекают из  
нее уроков.

*Георг Вильгельм Фридрих Гегель*

**У** ИСТИННЫХ ЛИДЕРОВ — ПОСЛЕДОВАТЕЛИ, а не просто подчиненные. Однако в конечном итоге успех лидера определяется его способностью добиваться результатов. Идет ли речь о бизнесе, государственном управлении, сфере образования или волонтерской деятельности, в любые эпохи лидеры — и организации — выживали только тогда, когда добивались значимых и желаемых результатов. Помня об этом, подумайте, что общего у этих организаций:

- Cambria Steel,
- Guggenheim Exploration,
- Lehigh and Wilkes-Barre Coal,
- Intercontinental Rubber,
- Schwarzchild and Sulzberger,
- Central Leather.

В 1909 году все они входили в число 100 ведущих американских фирм, но ни одной из них уже нет в качестве независимой компании. Либо им пришлось распрощаться с бизнесом, либо они стали подразделениями более крупных корпораций. А в лучшие времена некоторые из них были довольно крупными (Central Leather занимала *седьмое место* в списке ведущих компаний 1909 года). К сожалению, этим компаниям не удалось удержать успешные поначалу позиции. Несколько поколений менеджмента свели их на нет. Эти шесть компаний не являются чем-то необычным: из 100 ведущих американских промышленных фирм 1909 года лишь 14 до сих принадлежат к группе элитных предприятий. Только 23 из них вообще продолжают существовать! Теперь подумайте, что объединяет следующие корпорации:

- U.S. Steel (в настоящее время USX),
- E.I. Dupont De Nemours,
- Eastman Kodak,
- Standard Oil (в настоящее время Exxon).

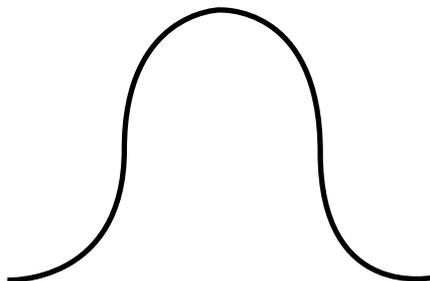
В 1909 году они тоже входили в число 100 ведущих фирм и, согласно списку *Fortune 500*, остаются среди лидеров и по сей день (в качестве независимого предприятия или основным подразделением организации). Но и лучшая сотня ни от чего не застрахована. Чтобы сохранить конкурентоспособность на глобальном рынке, каждой из четырех компаний, названных выше, пришлось пережить серьезные потрясения и сокращения. Другие гиганты, такие как General Motors, IBM и Sears, в последние годы тоже испытывали суровые экономические проблемы: прибыли уменьшались, а тысячи людей остались без работы. Как и все остальные, эти компании стремятся добиваться большего с меньшими затратами.

Борьба за выживание характерна не только для крупных корпораций. По данным исследований, в Соединенных Штатах примерно 700 000 человек ежегодно открывают собственный бизнес. К сожалению, по прошествии первых четырех лет как минимум 51% из них закрывается, а более 80% малых предприятий, которым удается удержаться на плаву в течение первых пяти лет, терпят неудачу в следующее пятилетие. Неужели глобальный рынок прославится именно этим: породит бесчисленное множество «метеоров», которые внезапно появляются и столь же быстро исчезают?

Подобные тревожные тенденции наблюдаются не только в бизнесе. Сокращение бюджета приводит к закрытию целых правительственных департаментов. По мере реорганизации образовательных структур уменьшается количество учебных учреждений, начиная с детских садов и заканчивая университетами. Все ищут способы добиваться большего с меньшими затратами.

## Жизненные циклы организации

Все организации, идет ли речь о 100 ведущих или о маленьких начинающих компаниях, имеют одинаковый жизненный цикл. Хотя некоторые из них могут продлить пиковую фазу своего развития дольше, чем другие, кривая жизненного цикла большинства имеет колоколообразную форму.



Этот жизненный цикл отражает тот факт, что всегда, когда люди объединяют свои усилия с той или иной целью, возникает определенная динамика. Люди объединяются и развиваются. Затем что-то происходит, и дела начинают идти хуже. Тем не менее организации — это единственные живые системы, обладающие потенциалом вечной жизни. Они не обязательно должны следовать по кривой жизненного цикла сначала вверх, а затем вниз.

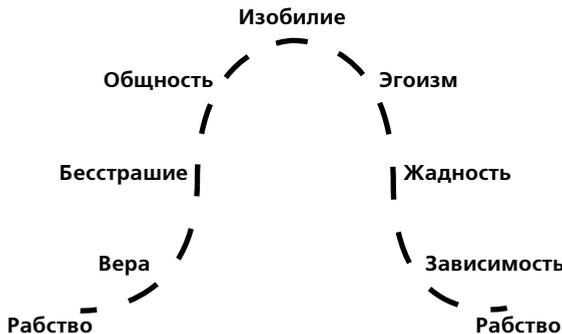
Лидерство на все времена предлагает возможность продлить жизненный цикл вашей организации на протяжении всей эпохи глобализации и даже дольше. Это не означает, что вам предстоит увековечить все, что вы делаете сегодня; наоборот, вам придется многое изменять и развивать. Суть лидерства на все времена в том, чтобы делать все необходимое вашей организации для сохранения жизненных сил и энергии на многие поколения вперед.

Чтобы продлить жизненный цикл организации, прежде всего важно понимать закономерности происходящего. Что сопровождает подъем организации до высшей точки производительности? Что тянет ее вниз? Что нужно помнить лидерам, чтобы выдержать проверку временем? Для ответа на эти вопросы рассмотрим два примера развития организации: жизненные циклы цивилизаций и инновационных продуктов. Оба примера в значительной степени актуальны для современного общества и глобальной экономики. Предлагаю вам рассмотреть эти жизненные циклы, я отнюдь не призываю вас стать социальным антропологом или ученым-исследователем. Проанализировав общественные системы, мы сможем лучше понять естественные законы и принципы, которые управляют взлетами и падениями сложных организаций. Далее приведено краткое резюме тысяч лет истории человечества, зафиксированной известными историками. Читая

этот материал, подумайте, почему Арнольд Тойнби сказал: «Ничто не проходит так быстро, как успех».

### Жизненные циклы цивилизации

У всех великих цивилизаций мира, например цивилизаций Шумера, Египта, Индии, Греции, Рима, Китая и Центральной Америки, был одинаковый жизненный цикл: они возникали практически из ничего, расцветали, переживали упадок, а затем либо исчезали, либо еще какое-то время влачили жалкое существование как тени собственного прошлого, в то время как новые цивилизации брали над ними верх. Лучшее описание этого процесса дал Роберт Манцелю: «Великие нации расцветают и переживают упадок, следуя от рабства к духовной вере, от духовной веры к великому бесстрашию, от бесстрашию к свободе, от свободы к изобилию, от изобилия к эгоизму, от эгоизма к самодовольству, от самодовольства к апатии, от апатии к зависимости и от зависимости обратно к рабству». Опираясь на это описание, предлагаю рассмотреть жизненный цикл, состоящий из девяти стадий.



1. **Рабство.** Все великие цивилизации начинают с состояния рабского подчинения и либо свергают поработителей, либо мигрируют на новые территории. Один из основных факторов, позволяющих вырваться из рабства, — родовые узы. Племя едино, в нем нет разногласий. В племени существует демократия, которая характеризуется не столько свободой и разнообразием мнений, сколько равенством в отношении обязанностей.
2. **Вера.** Моральная или религиозная вера сопутствует начальному подъему любой цивилизации. Вера обеспечивает всеобъемлющую систему ценностей, которой подчинены стремления отдельных индивидуумов.
3. **Бесстрашие.** Все члены группы отважно отстаивают общие цели, чтобы защитить себя от врагов и распространить свою культуру за пределы первоначальных границ.

4. **Общность.** В городах-государствах родовые узы часто распространяются на более широкие круги последователей. Хотя численность населения может быть достаточно большой, общие ценности делают гражданственность личным делом каждого, позволяя человеку реализоваться.
5. **Изобилие.** Каждая цивилизация достигает такой точки, когда становится предметом зависти соседей. Изобилие означает, что всем всего хватает, качество жизни большинства людей высокое и искусственно ничем не сдерживается.
6. **Эгоизм.** Достигнув пика, большинство великих цивилизаций, к сожалению, вступает на предсказуемый путь саморазрушения. Люди начинают действовать эгоистично, вместо того чтобы проявлять бесстрашие в защите общего дела. Постепенно власть морали или религиозной веры уменьшается. Уже нет всеобъемлющей системы ценностей, и люди начинают беспрепятственно возвеличивать самих себя и потакать собственным желаниям. Отчетливее проявляются различия в вероисповедании и благосостоянии. Люди перестают сотрудничать друг с другом; централизованная власть государства ослабевает.
7. **Жадность.** Стремление к удовлетворению собственных потребностей приводит к развитию материализма, колониализма и империализма — к постоянно расширяющейся эксплуатации отдельных групп населения в интересах избранных. Обостряются социальные проблемы, в частности, преступность, распад семей, плохое управление. Общество перестает уделять должное внимание молодежи. Выражаясь словами одного историка, «богатство развращает: не сразу, но неизбежно».
8. **Зависимость.** Поскольку с ростом жадности увеличивается неравенство, каждая цивилизация в тот или иной момент оказывается разделенной на обеспеченное меньшинство и неимущее большинство. По мере увеличения численности большинство начинает сдерживать прогресс привилегированной элиты. Манера говорить, одеваться, проводить свободное время; восприятие мира, суждения и образ мышления большинства проникают в верхние слои общества. Сила цивилизации начинает определяться ее слабейшим звеном.
9. **Рабство.** Ослабленные цивилизации в конечном итоге уступают место другим группам. Таким образом, жизненный цикл возвращается к исходной точке — обратно к рабству. Выражаясь словами Байрона, «все прошлое не более чем повторенье».

«На протяжении всей истории цивилизации, когда общество становилось слабым, его завоевывали варвары, — пишет историк Чарльз Б्राф. — Следовательно, можно сделать вывод, что их общественное устройство обла-

дало некоей силой, позволявшей покорять более цивилизованные народы. Это, в свою очередь, позволяет считать, что цивилизация, способная противостоять вторжению или даже завоевывать варваров, должна была иметь общественное устройство, подобное общественному устройству варваров». Отметим, что, по мнению Брафа, именно сила общественного устройства (культуры) объясняет, почему цивилизации переживают периоды подъема или упадка.

Опираясь на работы Уилла и Ариел Дюрант, Эмиля Дюркхейма, Невилла Керка, Альберта Швейцера, Адама Селигмана, Питирима Сорокина, Освальда Шпенглера, Алексиса де Токвилля, Арнольда Тойнби и Джорджа Ронга, можно выделить следующие характеристики цивилизации, переживающей упадок:

- ослабление чувства общности и национальной гордости (выражающееся в том числе в политической пассивности) по мере того, как людей все больше начинают волновать исключительно личные проблемы (эгоизм);
- преобладание больших городов;
- культ денег и материальных благ (жадность);
- вытеснение религиозных ценностей несоизмеримыми и противоположными по своей сути мирскими ценностями, что ведет к краху морали;
- снижение роли семьи, брака и отсутствие должного воспитания детей, ведущие к дальнейшему моральному и социальному распаду;
- появление диктаторов;
- общая слабость и социальная неразбериха, делающие население беззащитным перед эксплуатацией и/или покорением (зависимость/рабство).

Динамика жизненного цикла цивилизации очень важна, поскольку затрагивает не только отдельных людей, культуры, но даже исторические эпохи. Каждую из цивилизаций можно уподобить организации — группе людей, работающих над достижением определенной общей цели.

Представьте, что ваша организация — одна из великих цивилизаций. В какой точке жизненного цикла она находится: на подъеме, на пике или на спаде? Позволяют ли эти признаки определить, откуда берет начало и в каком периоде своего развития находится в настоящее время ваша культура и куда могут привести существующие тенденции?

## **Жизненный цикл продукта**

Жизненный цикл цивилизации сходен с жизненным циклом инновационного продукта. Подъем и спад в развитии современных промышленных организаций характеризует динамика, сходная с закономерностями раз-

вития цивилизаций. Жизненный цикл инновационных продуктов и услуг часто выглядит так:



1. **Задолженность.** Поддержка и реализация любой инновации зависят от других ресурсов организации, поэтому ее первоначальное состояние можно охарактеризовать как состояние задолженности.
2. **Видение.** Каждая инновация возникает благодаря видению нового решения (продукта, технологии или услуги), позволяющего лучше удовлетворить какую-либо потребность. Электрическая лампочка, компьютер и служба срочной курьерской доставки — все это началось с чьего-то видения более совершенного мира.
3. **Упорство.** Основываясь на своем видении продукта, поборник идеи преодолевает напряженный период его разработки. Для воплощения видения в жизнь в условиях противодействия со стороны существующей системы новатору необходимо упорство.
4. **Отклонение.** Поиск подходящего решения для реализации видения продукта происходит в период значительной неопределенности, поскольку для воплощения новой идеи может возникнуть необходимость исследования множества различных вариантов. Данная стадия требует проведения экспериментов с целью проверки обоснованности идеи и выбора прототипа. Неотъемлемый атрибут этого этапа — способность охарактеризовать различные варианты без поспешных выводов о том, какой из них «хорош», а какой «плох».
5. **Сближение.** Из множества вариантов, рассмотренных на четвертой стадии, выбирается один прототип, который предстоит предложить рынку. Теперь всем подразделениям организации необходимо объединить усилия для успешного вывода нового продукта на рынок. Это короткий период стабильности, пока стандартизируются продукт и производственные процессы, выбирается маркетинговая стратегия, и отслеживается первоначальная реакция рынка.

6. **Доля рынка. Это период роста.** Рынок оценивает инновацию и определяет его относительную ценность по сравнению с другими предложениями. Когда желаемая доля рынка завоевана, наступает изобилие.
7. **Сфокусированность на себе.** Нисходящая часть жизненного цикла продуктов и услуг не отличается от периода спада великих цивилизаций. После успешного появления на рынке любая инновация начинает медленно сдавать свои лидирующие позиции. Постепенный спад обусловлен несколькими причинами. Во-первых, успех и процветание, как правило, ведут к повышенному вниманию к издержкам производства и эффекту масштаба. Это, в свою очередь, увеличивает необходимость стандартизации продукции, чтобы минимизировать затраты на расширение производства. Часто в результате действия этих факторов у новаторов развивается «внутренняя близорукость», то есть они перестают уделять достаточное внимание внешним рыночным потребностям и сосредотачиваются на собственных проблемах. В итоге они теряют связь с рынком в решающий момент, поскольку выведение на рынок по-настоящему инновационного продукта неизбежно вызывает виток конкуренции. Конкуренты начинают имитировать и совершенствовать инновацию. Как следствие, предпочтения потребителей могут измениться, а требования возрасти.
8. **Стратегия в духе «выиграл/проиграл».** Со временем рынок становится устойчивым, а продукт стандартизируется. Инновации конкурентов пока не доказали своих преимуществ, а новые запросы потребителей не выражены. Преобладает массовое производство, и основным фактором конкуренции являются затраты. За рамками поверхностной дифференциации продукта инновации на данной стадии практически отсутствуют, поскольку стратегический фокус постепенно смещается с потребителя на конкурентов. Продолжение этой тенденции ведет к стратегии «выиграл/проиграл», направленной на максимальное удовлетворение собственных интересов за счет конкурентов.
9. **Следование конкуренции.** Пренебрежение потребностями рынка ведет к парадоксальному повороту событий с неизбежным крахом. Фокусируя внимание преимущественно на конкурентах, новатор в конечном итоге теряет конкурентное преимущество. Конкуренты постоянно выпускают на рынок новые продукты, что подрывает позиции первоначального новатора и требует от него делать все, чтобы «догнать» более продвинутые инновации. Теперь лидер становится последователем.
10. **Исчезновение.** Продукт умирает или вытесняется более новым. Новый продукт может появиться как в самой организации, так и у конкурентов.

Хорошим примером динамики жизненного цикла продукта является сага о «Продукте X» из летописи одной ведущей американской компании.

\*\*\*

## Сага о «Продукте X»

*Год 1:* Идея испытывается исключительно из любопытства; никакого проекта по ее разработке пока нет (Видение).

*Год 7:* Исследовательский отдел отклоняет идею. Исследователь из другого отдела продолжает работу над проектом параллельно со своей основной работой. Об этом становится известно руководству, оно выражает недовольство тем, что исследователь тратит время на отклоненный проект. Исследователь перестает отчитываться о своей работе.

*Год 9:* Многочисленные попытки произвести реализуемый прототип терпят неудачу (Упорство).

*Год 11:* Основной недостаток продукта устранен, однако возникает новая проблема, связанная с его характеристиками. Вице-президент обращается к директору: «Почему вместо того, чтобы решать другие проблемы, которых предостаточно у наших предприятий, ваши люди возятся с продуктом, который мы и не думали производить? Вы занимаетесь не тем, что нам нужно! Немедленно примите меры, чтобы это прекратить!» Помощник директора обращается к главе подразделения: «Продукт X не должен мешать его (исследователя) работе по другим направлениям, но пусть он сделает по этому проекту все, что в его силах. Только не включайте X в свой еженедельный отчет».

*Год 12:* Напряженная работа научно-исследовательского отдела не дает никаких результатов, которые подтвердили бы достоинства основной идеи, и директор решает отказаться от проекта. Чтобы получить доказательства в пользу своей идеи, исследователь и его менеджеры решают попробовать новые методы испытаний (принципиально отличающиеся от тех, что применялись раньше). Директор неохотно уступает и разрешает продолжить работу. Испытания затрудняются нежеланием производственников изготавливать образцы продукта — из трех заказов выполняется только один.

*Год 13:* Число потенциальных вариантов продукта представляется бесконечным. Ни одна из формул не имеет преимуществ перед другими (Отклонение).

*Год 14:* Вице-президент приятно поражен последней информацией о продукте X и назначает ее обсуждение с высшим руководством. Представители руководства компании одобряют выпуск продукта на пробные рынки. Обычный двухгодичный цикл испытаний признается проблематичным из-за опасений, что конкуренты могут нанести упреждающий ответный удар. Предложено начать выпуск продукта немедленно, минуя стадии слепого тестирования, пробных поставок и пробной рекламы. Реакция генерального директора: «Но ведь мы никогда не делали так раньше!» (Сближение).

*Год 15:* Продукт не проходит испытаний слепым методом парного сравнения перед выпуском на пробные рынки.

*Год 17:* Генеральный директор сообщает акционерам: «По нашему мнению, есть лишь небольшая вероятность, что продукт X в той или иной мере заместит другие наши продукты. В каких-то отношениях он очень хорош, в других его возможности ограничены, поэтому он, скорее, дополнит, нежели вытеснит нашу продукцию в большинстве домов». Президент одной компании — основного конкурента, заметив скромные результаты продвижения нового продукта на пробных рынках, заявляет: «С этим продуктом вышла явная осечка. Он долго не протянет!»

\*\*\*

О чем же идет речь в этой истории? На самом деле практически каждый из нас знаком с продуктом X. Это Tide — первое синтетическое моющее средство для стирки, предложенное потребителям компанией Procter & Gamble в 1948 году. После своего достаточно скромного появления на рынке Tide вышел на передовые позиции (доля рынка). Если вспомнить, что эту прорывную технологию, по сути, создал всего один человек, при незначительной поддержке нескольких других, вопреки устоявшимся процедурам крупной и успешной компании, то такие движущие силы жизненного цикла продукта, как видение, упорство, отклонение и сближение, предстают совершенно в новом свете!

История появления Tide приведена здесь не ради критики в адрес Procter & Gamble. С ее помощью я хотел показать, насколько мощными являются силы, которые способствуют или, наоборот, препятствуют возникновению и развитию нового продукта или услуги. Уилл и Ариел Дюрант говорят о значении этих противоречивых сил следующее:

«Консерватор, сопротивляющийся изменениям, не менее ценен, чем радикал, предлагающий эти изменения. Возможно даже и более ценен, как корни важнее для жизни растения, чем привой. Хорошо, когда новые идеи услышаны, — тогда хотя бы некоторые из них будут использованы; но хорошо и когда новым идеям приходится преодолеть этап отторжения, сопротивления и позора. Это отборочный тур, в котором новшества должны устоять, чтобы быть допущенными к основной гонке. Хорошо, когда старики сопротивляются молодежи, а молодежь подгоняет стариков, — благодаря такому конфликту, как и в случае борьбы полов или классов, достигается гибкость, начинается развитие, возникает подлинное единение и общее движение».

После первоначального выпуска Tide на рынок наступило время заниматься массовым производством, эффективностью затрат и подобными вопросами. Это могло подтолкнуть Procter & Gamble на путь сфокусированности на себе, стратегии «выиграл/проиграл» и пассивного следования конкуренции. Но чтобы сохранить жизнеспособность продукта в условиях

изменяющегося рынка, компания постоянно предлагала новые формулы, ароматы, упаковку и даже новые формы (теперь существует даже жидкий Tide). На сегодняшний день Tide остается лидером продаж среди стиральных средств в Америке, а его международный собрат Ariel держит позиции моющего средства номер один во всем мире. Первый продукт, выпущенный под маркой Tide, исчез, однако бренд выжил, поскольку организация непрерывно учится приспосабливать продукт к изменяющимся нуждам потребителей. Tide — это бренд, не подвластный времени.

Сага о «Продукте X» повторяется с массой других продуктов и услуг. Аналогичную историю рассказывают в компании 3M о клейком веществе, используемом для столь популярной сейчас бумаги для заметок «Post it». Сначала руководство компании сочло, что новое вещество обречено на полный провал, поскольку не обеспечивает долговременного склеивания. Кому нужен клей, который липнет, но не закрепляет? Апологету продукта, точно так же, как и человеку в лабораториях Procter & Gamble, пришлось приложить немалые усилия, чтобы воплотить в жизнь видение продукта, который теперь применяется по всему миру сотнями различных способов.

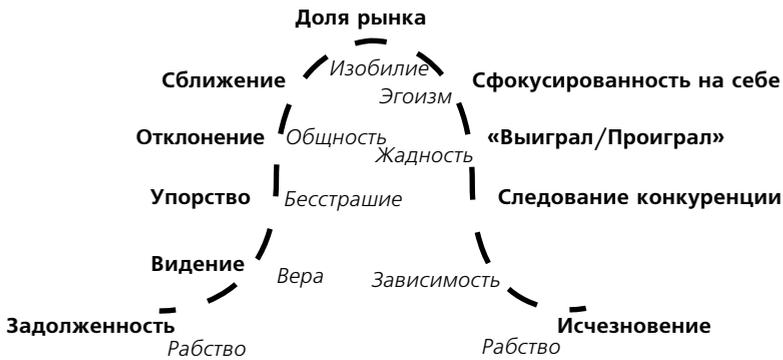
Вспомните, как появились электрическая лампочка, пенициллин, служба срочной курьерской доставки, персональные компьютеры и бесчисленное множество других вещей, которые задают стандарты нашей жизни. В каждом случае динамика жизненного цикла продукта очевидна. Теперь подумайте о компаниях, продуктах или услугах, которые прекратили свое существование: на смену конным экипажам пришли автомобили, грампластинки сменились компакт-дисками, а вместо традиционных почтовых услуг люди все чаще стали пользоваться факсом и Интернетом. Жизненный цикл продуктов столь же очевиден и в этих примерах.

На какой стадии жизненного цикла, по вашему мнению, находится ваш продукт или услуга? Приближаетесь ли вы к желаемой доле рынка, достигли высшей точки своего развития или уже на спаде по сравнению с прежними временами?

Динамика жизненного цикла продукта в его середине несет в себе потенциал, позволяющий организации «соскочить с кривой» — обновить себя до того, как устаревание потянет ее вниз. Продукты и услуги могут с годами потребовать изменений, однако организация способна пережить любые времена. Рассмотрим основные факторы реализации этого потенциала.

### **Долголетие регулируется естественными законами**

Разумеется, ваша организация — это не династия Мин, а нынешняя ситуация отличается от той, какая была во времена создания Tide. Однако подумаем об общих чертах, объединяющих два рассмотренных жизненных цикла. Какие уроки можно из них извлечь применительно к вашей ситуации?



Аналогии поразительны и наводят на некоторые серьезные вопросы. Почему, несмотря на все наши технические достижения — беспримерные возможности получения и хранения знаний, приход реинжиниринга, сбалансированных систем показателей и управления качеством, — несмотря на все это, мы не способны создавать организации, неподвластные времени? Способна ли вообще какая-нибудь система просуществовать дольше нескольких десятков лет?

Самые долговечные системы можно обнаружить в природе. До сих пор на планете сохранились калифорнийские мамонтовые деревья — самая древняя форма жизни. Экосистемы гор, лесов, рек, лугов, насекомых и животных поразительно жизнеспособны. Они могут противостоять физическим потрясениям, разрушительным погодным явлениям и другим экологическим катаклизмам и существуют веками, если только в них не вмешиваются люди, пытаясь их «цивилизовать». У естественных систем, с одной стороны, и цивилизаций и организаций, производящих продукты, с другой, есть общая черта. Это живые системы в том смысле, что некоторые их основные элементы являются живыми, дышащими организмами. Изучая естественные законы, регулирующие сохранение живых систем, мы постигаем глубокую мудрость, позволяющую разобраться в принципах долголетия организаций.

Естественный закон выражает универсальную истину, определяющую сущность чего-либо или регулиующую тот или иной динамический процесс. Из физики можно привести пример естественного закона гравитации. Спрыгните с обрыва — и вы упадете на землю. Естественные законы не подчиняются нашим желаниям или убеждениям; напротив, мы всегда подчинены их правилам. Другими словами, естественные законы управляют нашим взаимодействием с окружающим миром независимо от того, знаем ли мы о них, согласны с ними и соблюдаем ли их. Чтобы попасть туда, куда мы хотим, и остаться там, мы должны действовать в соответствии с этими законами.

Но откуда известно, что это действительно естественный закон, а не просто чья-то ценность или предпочтение? Верный способ определить

разницу — оценить универсальность и вечность этой ценности. Если ценность обеспечивает успех при самых разнообразных обстоятельствах независимо от времени и культуры, то ее можно отнести к категории естественных законов. С другой стороны, ценности, не имеющие силы закона, хорошо помогают нам в одних ситуациях, однако могут оказаться бесполезными в других.

Ниже перечислены семь признаков живых систем, способных выживать длительное время. Поскольку они неизменно характеризуют такие системы в любое время и в любых условиях, их можно отнести к естественным законам.

- 1. Экологический порядок — каждый элемент экосистемы должен приспособиться к существующему порядку.** Все живые системы являются частью более крупной системы элементов. Они либо приспосабливаются к этой экосистеме, при этом равновесие более крупного целого не нарушается, либо погибают.
- 2. Цель — все подчинено высшей цели: выживание отдельной особи, группы и вида.** Естественные инстинкты способствуют самосохранению и сохранению вида. Непричастность к тому, что происходит вокруг, в конечном итоге ведет к нарушению экологического равновесия и смерти.
- 3. Устойчивость — выживание обеспечивается благодаря устойчивым процессам, которые следуют заведенному функциональному порядку.** Устойчивость отражает модель поведения, гарантирующую ежедневное выживание и сохранение энергии для решения жизненно важных проблем. Находясь в неустойчивом состоянии, система расходует больше энергии, чем она может получить из окружающей среды.
- 4. Мобилизация — система чувствует угрозу для выживания и устойчивости и противостоит ей.** Движущая сила мобилизации — обоюдоострый меч. Она, несомненно, оберегает устойчивость системы и в то же время способна к атаке, что может привести к конструктивным изменениям.
- 5. Сложность — внутри систем развиваются более сложные, специализированные функции.** Мы, люди, часто неправильно понимаем этот закон. В природе повышение сложности обычно ведет к расширению умений или функций и возрастанию способности адаптироваться к окружающей среде. В организациях усложнение, как правило, выливается в создание громоздких иерархий и сужение зоны контроля.
- 6. Синергия — целое превосходит сумму его частей; синергия возникает благодаря новым взаимоотношениям.** Синергетические прорывы происходят, когда различные элементы начинают взаимодействовать по-новому. Вызов и противостояние многообразной окружающей среды — вот те силы, которые обеспечивают красоту природы, выживание видов и конкурентные преимущества организации.

7. *Адаптация — по мере необходимости, когда изменение окружающей среды грозит выживанию, процессы внутри системы модифицируются.* В эффективных живых системах процессы подчинены цели. Они способны развиваться и самыми удивительными способами приспосабливаться, если этого требует новое состояние окружающей среды.

Эти семь естественных законов управляют всеми живыми системами — от полыни до ласточек, бизонов и организаций, создаваемых людьми. Они позволяют нам выявить характеристики, которыми должна обладать организация, чтобы прожить дольше нескольких десятков лет. Теперь рассмотрим, как естественные законы соотносятся с направлениями жизненного цикла. Соблюдение данных законов объясняет подъем в жизненном цикле, а их нарушение объясняет, почему, достигнув пика, организации начинают движение вниз.



Любая организация, если она хочет заложить основы роста и процветания, должна приспособиться к *экологическому порядку* рынка. Хотя организация начинается с задолженности и «рабства», она может соответствовать «экологии» рынка, если будет удовлетворять важные потребности. На первом этапе перед организацией стоит задача разработать убедительную общую *цель*: мобилизовать все ресурсы для ее достижения и в конечном итоге обеспечить *устойчивость* своей деятельности, что даст результаты, востребованные рынком. Успешный рост требует от новой организации развития ее возможностей и повышения *сложности* (например, расширение функций) для поддержания производительности на определенном уровне. Когда все элементы успешно объединяются, между организацией и заинтересованными лицами возникает ощущение общности, появляется *синергия*, а результатом становится завоевание достаточной доли рынка. Однако необходимость изменений не исчезает никогда, поэтому продолжительность жизненного

цикла в конечном итоге определяется способностью организации и в дальнейшем *приспосабливать* свои действия к изменяющейся окружающей среде.

Хрупкая природа организаций обусловлена тем, что они не всегда развиваются в соответствии с естественными законами, а часто регулируются процедурами и правилами, придуманными человеком. Долголетие организации обеспечено в той мере, в какой эти правила соответствуют естественным законам, описанным выше. Однако если правила противостоят естественным законам, жизненный цикл системы сокращается. (Более подробно некоторые процедуры и правила, создаваемые людьми, будут рассмотрены в главе 10.)

Как показал анализ жизненных циклов, большинство организаций, достигнув пика, начинают движение вниз, поскольку вместо того, чтобы придерживаться естественных законов, сосредоточиваются на внутренних проблемах и *выпадают из экологического порядка*, обеспечивающего их средства к существованию. В тот самый момент, когда конкурентный рынок получает стимул производить что-то новое, организация начинает страдать внутренней близорукостью. Жадность и одержимость установкой «выиграл/проиграл» (и то и другое — своекорыстие) превращаются в *ложную цель*. Попытки стандартизировать продукты и контролировать устойчивость приводят к тому, что естественная сложность подменяется *человеческой сложностью*, а внимание каждого еще больше фокусируется лишь на своей части целого. Чем более разрозненны элементы системы, тем больше попытка значимых усовершенствований зависит от неподвластных ей факторов. В итоге инстинкты адаптации притупляются, и организация стремительно скатывается в небытие.

Данный сценарий имеет глубокий смысл для многих новых высокотехнологичных компаний. Я часто слышу от руководителей этих организаций примерно следующее: «Мы находимся в постоянном движении, стараясь все успеть. Я не трачу больше 15 минут на чтение или проработку того или иного вопроса». При этом, как уже говорилось выше, увлеченность начинающего предприятия и необходимость решения технологических задач побуждают эти организации продвигаться вперед и добиваться потрясающих успехов. Сценарий естественных законов/жизненного цикла показывает, насколько важно тщательно сформировать свойства устойчивости, сложности, синергии и адаптации до того, как влажная глина, из которой вылеплены эти молодые компании, затвердеет.

Вспомним, что самолеты, поезда и автомобили тоже в свое время были «высокотехнологичными» новинками. Вспомним, что в 1909 году Central Leather была крупной компанией. Вспомним, что потребительские товары после Второй мировой войны были роскошью. Руководители компаний из всех сил старались не отстать от быстро развивающихся рынков своего времени. Однако по мере достижения зрелости каждой из этих отраслей

и усиления конкуренции сильнее всего пострадали те, чьи действия не соответствовали естественным законам. «Неустойчивые» компании были подавлены неумолимой мощью японского качества. Те, кто ориентировался на сложность структур с их крутыми иерархическими пирамидами и монотонным трудом, были не в состоянии вводить новшества и добиваться синергии в ответ на новые действия конкурентов. И те, кто не приспособился к новому порядку вещей, прекратили свое существование.

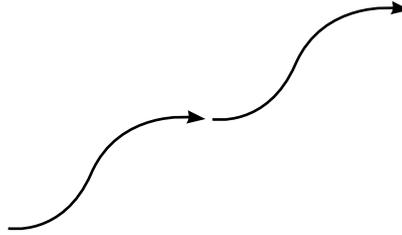
Основная причина всех этих проблем не в изменяющихся условиях рынка, не в новых технологиях и не в силе конкурентов. Основная причина устаревания организации всегда заключается в отсутствии хорошего лидера. Руководители, которые слишком заняты, чтобы постигнуть законы эволюции, обеспечить конкурентную устойчивость или сделать адаптацию краеугольным камнем культуры своей организации, не смогут в решающий момент свести необходимые элементы воедино. Это будет настоящая трагедия, если через несколько десятилетий нынешнее видение и энтузиазм компаний Силиконовой долины превратятся в последнюю версию заката промышленной революции.

## Вечный жизненный цикл

Вывод данной главы предельно прост: *чтобы создать организацию, не подвластную времени, нужно придерживаться естественных законов, регулирующих существование живых систем.* Несмотря на кажущуюся простоту, сделать это нелегко (как явствует из истории!). Если бы организация следовала замыслу природы, то:

- она всегда планировала бы свои действия в контексте самых важных потребностей и ожиданий основных заинтересованных сторон.
- она развивала бы чувство цели, чтобы каждый член инстинктивно действовал во имя ее достижения и защиты организации от любых угроз.
- она разрабатывала бы рабочие процессы с учетом требований качества, чтобы постоянно добиваться высококачественных результатов.
- повседневные проблемы компетентно решались бы теми, кто находится ближе всего к их источнику.
- организация развивала бы свои умения и гибкость, чтобы справляться с изменениями окружающей среды без серьезных потрясений.
- работа в команде была бы настолько синергетической, что организация обладала бы конкурентными преимуществами по качеству, затратам на единицу продукции, времени производственного цикла, инновациям и способности решать проблемы.
- какие бы сложные задачи ни ставила перед ней окружающая среда, организация могла бы использовать все возможности для выработки новых стратегий и перераспределения ресурсов с целью сохранения преимущественного положения.

Если бы образ действий вашей организации характеризовался перечисленными признаками, ее жизненный цикл выглядел бы следующим образом:

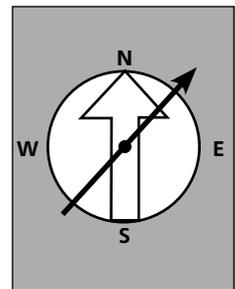


Критическая точка расположена на конце первой стрелки. Если организация могла бы адаптироваться к новым условиям на пике изобилия и перефокусироваться на экологический порядок и цель, преодолев Внутреннюю близорукость, жизненный цикл мог бы перейти на новую восходящую спираль, а не двигаться вниз. Именно способность к непрерывному совершенствованию и адаптации в основном и определяет долголетие организации.

Важно помнить, что в известном смысле таких вещей, как «миссия организации» или «организационное поведение», не существует. У организаций нет миссий, они есть у людей. Не организации, а люди ведут себя тем или иным образом. Тем не менее, когда достаточное число людей разделяет общую миссию или ведет себя одинаково, их модель становится структурной основой организации. Таким образом, *создавать организации, не подвластные времени, могут только те лидеры, которые следуют успешным моделям самой природы и ее законов.*

## Организационные вирусы

Во всех организациях существуют определенные ценности, не согласованные с естественными законами, о которых говорилось выше. Это явление можно сравнить с компасом, помещенным в магнитное поле. В такой ситуации направление определяется не истинным севером, а локальными помехами. Например, если в дело вмешиваются организационные интриги, предпочтение отдается не принципам естественных законов, а желаниям высшего руководства. Это ведет к нарушению равновесия экосистемы и искажению всех остальных взаимоотношений. Истинный север заменяется мудростью босса.



В самом деле, эффект отклонения организации от естественных законов можно сравнить с действием вируса. Некоторые вирусы нападают на иммунную систему, защищающую организм от обычных болезней, и разрушают ее. «Больная» организация (где нет согласованности с естественными законами) перестает защищать себя от нездоровых привычек.

Дисфункциональные элементы, подобно вирусу, принимают угрожающие размеры и в конечном итоге могут начать контролировать деятельность организации.

Организационные вирусы объясняют, почему мнение руководящих сотрудников может значить больше, чем результаты изучения рынка; почему становится приемлемым неэтичное поведение; почему паранойя Уолл-стрит может определять кадровую политику; почему огромные департаменты могут существовать веками, даже если выполняемые ими функции устарели; почему принцип большинства может убить по-настоящему инновационную идею. Приведем несколько примеров.

- Маркетинговая группа обсуждала свою стратегию с руководителем высшего звена, и между ними возникли серьезные разногласия. Руководитель заявил, что при принятии решения о покупке цена не имеет большого значения, и, чтобы доказать противоположную точку зрения, члены группы представили ему результаты маркетингового исследования. Представитель руководства отказывался соглашаться и, наконец, поставил своих подчиненных перед фактом: «Вы меня словно не слышите! Мы не будем снижать цену». Несмотря на более здравое решение, маркетинговой группе пришлось подчиниться. Но *истинный север не сдвинулся с места!* На сегодняшний день продукт практически исчез с рынка.
- Известный государственный подрядчик был изобличен в составлении фальшивых накладных на несуществующие работы и оборудование на общую сумму более 40 миллионов долларов. По словам высших руководителей, они поощряли сотрудников докладывать об известных им случаях злоупотреблений. Тем не менее сами работники указывали, что корпоративная культура в целом не позволяла им этого делать. Те, кто докладывал о нарушениях, в конечном итоге приобретали репутацию возмутителей спокойствия, их выживали из компании или переводили на бесперспективные должности. Все дело кончилось тем, что компании пришлось выплатить штрафы на сумму более 60 миллионов долларов.
- Одна крупная компания, имевшая блестящую репутацию в своей отрасли, никак не могла угодить Уолл-стрит. Несмотря на ее прочное финансовое положение и хорошие показатели роста, фондовые аналитики ставили будущее компании под сомнение из-за избытка персонала. Увольнения не заставили себя долго ждать.
- Другая компания в конце 1980-х годов провела полную реорганизацию системы бухгалтерского учета. Многие функции были компьютеризированы, работу финансового подразделения децентрализовали, а каждый работник прикреплялся к производственному отделу. Несмотря на все принятые меры, численность работников в центральной бухгалтерии осталась прежней.

- Один завод по производству электроники входил в число самых продуктивных предприятий отрасли, но, несмотря на блестящие показатели, в 1992 году он был закрыт в результате реализации корпоративной программы по снижению затрат. Почему материнская компания решила закрыть свой лучший завод? Такое решение было принято из-за давления со стороны высшего руководства и руководителей профсоюза. Завод не имел коллективного договора с профсоюзом и действовал вразрез с традициями. Другие предприятия лучше вписывались в корпоративную культуру. Между тем материнская компания в настоящее время сильно отстает на рынке от своих японских и американских конкурентов.

Если вирусы, подобные этим, достаточно сильны, организации начинают тонуть в лужах, а кочки превращаются в горы. Один менеджер очень тонко подметил последствия действий организационного вируса: «В такой организации люди, обладающие блестящими способностями, используются для получения посредственных результатов».

С другой стороны, «здоровые» организации (согласованные с естественными законами) способны справиться с людьми, процедурами или операционными циклами, выступающими в качестве дисфункциональных факторов. Лидерство на все времена позволяет создать условия, в которых люди добровольно решают ежедневно придерживаться естественных законов, а рабочие системы в значительной степени этому способствуют. К кому бы вы ни обратились в такой организации — к руководителям высшего уровня, партнерам, клиентам, поставщикам, представителям сообщества, — все согласится с тем, что их взаимодействие взаимовыгодно. *Благодаря тому, что делает организация, жизнь для всех становится лучше.*

Как видим, лидерство на все времена ставит перед нами сложнейшие задачи. Оно требует, чтобы мы смиренно признали: нам подвластно далеко не все — нашей эффективностью управляют естественные законы. Оно заставляет нас задуматься: как мы можем повлиять на других, чтобы обеспечить соблюдение этих естественных законов? Наконец, оно напоминает: каждый день происходит множество вещей, противоречащих естественным законам, и мы, как лидеры, должны все привести в порядок.

С чего же должен начать лидер, чтобы согласовать работу своей организации с естественными законами и сделать ее неподвластной времени? Действовать нужно «изнутри — наружу», начав с самого себя. *Вначале лидер должен завоевать верных последователей. Когда эти люди начнут придерживаться естественных законов, они смогут создать организацию, неподвластную времени.* Следующие две главы посвящены исходной точке процесса «изнутри — наружу»: как можно заслужить преданность сердец, умов и душ.

\*\*\*

## Как применить полученные знания

Предлагаем три возможных способа применения знаний, полученных вами из данной главы.

1. Определите, в какой точке жизненного цикла находится культура вашей организации. Какие факторы выталкивают ее наверх или тянут вниз?
2. Проанализируйте, насколько хорошо в настоящее время ваша организация согласована с естественными законами. Оцените свою организацию по каждому из семи пунктов, приведенных на странице 42, по шкале от 1 до 5 (1 = плохо, 5 = отлично). (Снимите «розовые очки» и не поддавайтесь искушению завышать оценки. Оценка «5» означает, что вы относитесь к первым 12 из 100.)
3. Попросите представителей каждой группы заинтересованных сторон (клиентов, поставщиков, сотрудников, акционеров, сообществ и т. п.) оценить вашу организацию в соответствии с пунктом 2.



## *Раздел 2*

# **Ядро лидерства**



## Глава 3

# ЗАВОЕВАНИЕ ДОВЕРИЯ

Многие люди имеют неправильное представление об истинном счастье. Оно достигается не самоудовлетворением, а служением достойной цели.

*Хелен Келлер*

Вы можете забрать мои фабрики, сжечь мои здания, но оставьте мне людей, и я все восстановлю.

*Генри Форд*

**В** 1792 ГОДУ МОЛОДОЙ АРТУР УЭЛЛЕСЛИ, четвертый сын в семье ирландского аристократа, по обычаям того времени получил звание подполковника британской армии. Артуру было всего 23 года. Он стал офицером, но мог ли он внушить уважение своим солдатам? Во время первых сражений Артура войска под его командованием действовали с поразительным успехом. Что позволило ему не просто быть человеком, наделенным формальной властью, а вести солдат к победе? Следующий эпизод из жизни Артура поможет нам найти ответ на этот вопрос.

\*\*\*

Однажды, инспектируя один из лагерей, Артур обнаружил, что офицеры заняли палатку, предназначенную для раненых. Свои действия они объяснили невыносимой жарой.

«Нет ничего важнее заботы о наших раненых!» — возмутился Артур и приказал офицерам немедленно вернуть раненых в палатку. Лично проследив за исполнением приказа, он вместе со своими сопровождающими уехал из лагеря.

Они проехали совсем немного, когда смутные подозрения заставили Артура вернуться в лагерь. Опасения подтвердились: как только командир скрылся из виду, офицеры вновь реквизировали палатку. Артур немедлен-

но взял под арест всех, кто ослушался, назначил на их место новых людей и, забрав арестантов, покинул место событий, наконец удовлетворенный тем, что все-таки обеспечил должный уход раненым.

\*\*\*

Благодаря этому и многим другим подобным случаям Артур завоевал доверие солдат и построил блестящую военную карьеру. В битве при Ватерлоо он нанес поражение самому Наполеону. Да, Артур Уэллесли также известен под именем герцога Веллингтона.

## Важность доверия

Герцог Веллингтон — пример для подражания с точки зрения завоевания доверия. На следующей диаграмме показаны корни и плоды лидерства Веллингтона.

Случай в лагере многое сказал подчиненным Веллингтона о его характере. Каждый солдат понял, что может рассчитывать на заботу командира и что ему можно доверять. Благодаря этому доверию Веллингтон завоевал последователей среди британских солдат. Аналогично корни нашей эффективности в качестве лидера — в нашем характере: в ценностях, мотивах и парадигмах. От нашего характера зависит, будут ли нам просто подчиняться или с энтузиазмом и доверием последуют за нами.



Из этих корней произрастают плоды лидерства. Веллингтон преуспел в искусстве войны и помогал овладевать им своим солдатам. Так и эффективные лидеры современности должны учить последователей реализовывать общую миссию. Характер (кто мы) имеет существенное значение для завоевания доверия других, но для сохранения этого доверия нужна компетентность (что мы делаем). Если бы Веллингтон проигрывал в каждом сражении, он не смог бы сохранить доверие своих последователей, при всем уважении к нему.

Знаменитый наездник Пат Парелли использует формулу характера и компетентности, чтобы научить будущих всадников завоевывать доверие лошади. Он отмечает, что в силу своих инстинктов лошадь не доверяет любому живому существу с фронтальным расположением глаз, поскольку это характерно для хищников. Вид человека, льва и волка предупреждает лошадь об опасности. «Сначала вы должны показать лошади, что вы о ней заботитесь, — говорит Пат. — Затем вы должны показать, что знаете, что нужно делать. После этого лошадь будет уверена, что ваши команды не угрожают ее безопасности. Тогда вы сможете управлять ею, и она будет

вас слушаться». Наблюдения Пата находят подтверждение и в мире бизнеса, где к лидерам относятся с подозрением из-за сообщений о сокращении штатов, крупных стратегических ошибках, диктаторском стиле управления и множестве других непривлекательных действий. Восприятие многих людей обусловлено внешними факторами, и они начинают относиться к лидерам, как к эгоистам и хищникам.

Представьте на мгновение, во что превратилась бы ваша жизнь, если бы у вас не было никакого доверия к членам своей рабочей группы.

- Что было бы, если бы вы не были уверены, что люди придут на работу вовремя или будут на месте, когда они нужны?
- Что было бы, если бы вы опасались, что любые ваши слова могут быть переданы прессе или конкурентам?
- Каким был бы ваш день, если бы вы никому не могли доверить даже самую простую задачу, без опаски, что будет сделана ошибка?
- Что было бы, если бы вы абсолютно не доверяли мнениям своих работников?

Теперь представьте, что было бы, если бы члены вашей рабочей группы абсолютно не доверяли вам.

- Что было бы, если бы они боялись потерять свою работу по вашей прихоти или без всякого предупреждения?
- Что было бы, если бы они опасались, что любые их слова могут быть использованы против них?
- Чтобы было бы, если бы они думали, будто вы сфабриковали последние данные о результатах работы, чтобы манипулировать ими?
- Что было бы, если бы они считали вас абсолютно некомпетентным и тратили немало времени на пересмотр каждого вашего решения?
- Чтобы было бы, если бы из прошлого опыта им было известно, что вы забываете о любом своем распоряжении уже на следующий день?

Не нужно долгих размышлений, чтобы понять, насколько важную (и, вероятно, недооцениваемую) роль играет доверие на работе. Уровень доверия в наших взаимоотношениях Стивен Кови с помощью замечательной метафоры отождествляет с эмоциональным банковским счетом. Как и финансовый банковский счет, мы пополняем его или можем снимать с него средства. Если наши расходы по счету доверия превышают взносы, люди медленнее реализуют миссию и могут зайти в тупик. Это касается абсолютно всех заинтересованных сторон, с которыми мы взаимодействуем, — партнеров, высшего руководства, различных отделов, клиентов, поставщиков, государственных учреждений, общественности. Доверие служит одновременно связующим и смазочным веществом любой организации: связующим потому, что помогает вам устанавливать связи с други-

ми, а смазочным, поскольку позволяет выполнять любую работу — от простейшей до самой сложной, — с минимальным трением. Если связующее вещество недостаточно прочно или в смазке слишком много примесей, все действия, предпринимаемые на уровне организации, тормозятся.

Как завоевать доверие других людей? Да так же, как это делал Веллингтон, — жить в соответствии с ценностями и развивать необходимые навыки, чтобы успешно выполнять свою миссию. Элайджа Мейкон, специалист компании Procter & Gamble, очень хорошо пояснил эту мысль: *«Люди, как правило, стремятся быть похожими на своих лидеров»*. Теперь обратим свое внимание на некоторые парадигмы и процессы, которые помогут вам завоевывать доверие.

### Центрирование жизни

О том, кому нельзя доверять, говорят: «У него слова расходятся с делом». Иными словами, такой человек говорит одно, а делает другое. По собственному опыту могу сказать, что подобное поведение часто бывает не сознательным, а связано с поспешными решениями в ответственные моменты. Поскольку ситуации и эмоции могут быть самыми разными, это не способствует нашей последовательности. Тем не менее для завоевания доверия важнее всего всегда исполнять свои обещания: делать то, что говоришь, и жить в соответствии со своими убеждениями. В пьесе «Жанна д'Арк» Максвелла Андерсона есть такие слова:

«Каждый мужчина отдает жизнь за то, во что он верит. Каждая женщина отдает жизнь за то, во что она верит. Иногда люди верят в ничтожно малое или не верят ни во что. И они отдают свои жизни за это ничто, или почти ничто... Жизнь — это все, что у нас есть, и живем мы так, как учит наша вера. А потом умираем. Но отказаться от своих убеждений и жить без веры страшнее, чем умереть, — страшнее даже, чем умереть молодым».

Многие живут в разладе с тем, во что верят, то есть с тем, что важнее всего в жизни. Это один из разобщающих факторов в современных организациях и одна из величайших преград на пути достижения лидерства на все времена. О таких людях говорят: «без внутреннего стержня». Если у человека нет центральной идеи, важной цели, он может начать тратить время и силы на «ничтожно малое или ничто», как мы видим на картинке.

Как поведет себя такой человек, когда в его жизни случается неприятность (например, отменен авиарейс, которым он должен лететь)? Его поведение может зависеть от отношения к другим людям. Или от того, насколько важна для него встреча в пункте назначения. Или от его отношения к конкретной авиакомпании. Или от



того, насколько человек устал, здоров он или болен. Видите, как много потенциальных факторов способно управлять реакцией человека, если его самые важные жизненные ценности неясны или скрыты в подсознании?

Много лет назад Эрл Найтингейл сформулировал «Самый удивительный секрет в мире» — что отличает успешных людей от неудачников. Его идея проста: «Мы становимся теми, кем себя представляем». На своих семинарах Найтингейл учил воображать желаемые картины будущего, а затем работать над их воплощением в жизнь. Аналогичную идею развивает и Питер Сенге, называющий это личным видением и совершенствованием.

Если мы становимся теми, кем себя представляем, то личная миссия способна помогать нам справляться с любыми жизненными ситуациями в соответствии с нашими ценностями.

Мне известно, насколько это важно для людей и организаций, а также какую высокую цену приходится платить тем, кто не центрирован на выбранной миссии. Рассмотрим историю одной моей клиентки по имени Луиза и ее работодателя.



\*\*\*

Луиза — незаурядный человек: ученая степень, отличная семья, стремительная карьера. Она была образцом для многих в компании. Но однажды она рассказала мне о своей профессиональной дилемме. «Я работаю по 80 часов в неделю и поэтому очень редко вижу с семьей, — начала она. — Сыну не хватает способностей, у него проблемы в школе. На днях я попыталась отпроситься с совещания, чтобы встретиться с его учителем, но это рассердило моего начальника. “Вы нужны здесь!” — заявил он. Пришлось остаться и пропустить встречу в школе». Луиза обратилась за советом, как сделать, чтобы времени хватало на все. Она думала уйти из компании и найти новую работу, которая позволила бы ей уделять больше внимания семье. «Я бы немедленно уволилась, если бы не знала, что для многих в компании я — пример для подражания», — призналась она.

«Вы правы, Луиза, — ответил я. — Но в чем именно с вас берут пример?» Неожиданно она отчетливо осознала значение своих поступков для себя и для других. Затем я порекомендовал ей несколько способов, позволяющих немного отвлечься от проблем и глубже проанализировать свои приоритеты, прежде чем принимать столь серьезное решение.

Через несколько недель Луиза пришла ко мне снова. На этот раз она была намного спокойнее. За время, пока мы не виделись, она составила заявление о личной миссии, кредо, которое помогло ей понять самое главное в ее отношении к Богу, семье и работе. Затем она сформулировала

несколько возможных сценариев, которые, по ее мнению, соответствовали ее личной миссии и в то же время позволяли не уходить из компании. Она могла 1) привлечь в свою рабочую группу дополнительных людей, чтобы оптимизировать нагрузку; 2) перейти в другой отдел, где работа не требовала столько времени; или 3) перейти на другую должность.

В конечном итоге начальник Луизы отклонил все три варианта. По его словам, проект, которым она занималась, был чрезвычайно важен для усовершенствования продукта, и от успеха этого продукта на рынке зависела реализация финансовых планов целого отдела. Он заявил, что, по мнению компании, о принятии ее предложений не может быть и речи.

Луиза отказалась от должности и воспользовалась своим опытом и знаниями, чтобы открыть собственный бизнес, которым вполне успешно руководит, оставаясь дома. Она смогла восстановить равновесие в своей очень напряженной и плодотворной жизни. (Помните, что на глобальном рынке всегда есть альтернативы!)

\*\*\*

Подумайте, какую пользу принес бы начальник Луизы многим заинтересованным сторонам, если бы смог сохранить ее доверие в данной ситуации! Его попытки удержать Луизу в проекте увенчались полным провалом. Она отказалась следовать его указаниям и не только покинула компанию в ответственный момент, но и вдобавок не передала дела своему преемнику. Компания не смогла воспользоваться способностями Луизы, а продукт после ее ухода в конечном итоге потерпел фиаско. Как показывает эта история, наша эффективность снижается, если мы действуем, не ориентируясь на тщательно выбранную миссию. При этом истинную причину ущерба работе — отсутствие центральной идеи — отследить удается очень редко.

## Центрирование организации

Модель с центром внимания на миссии имеет для вас как лидера очень большое значение. Стремясь добиваться большего с меньшими затратами, вы постоянно попадаете в самые разные ситуации, когда поступки участвующих в них людей могут определяться целым рядом факторов. Рассмотрим их на примере. Попробуйте определить, на чем центрирована организация в следующей истории.

\*\*\*

В конце 1991 года компания, производящая автомобили, разослала письма тысячам владельцев одной из моделей. Каждое начиналось словами: «Настоящее уведомление направляется вам в соответствии с требованиями Закона о безопасности дорожного движения и автотранспортных средств». Затем подробно излагалась проблема с механизмом свертывания

ремней безопасности. При определенных условиях механизм не срабатывал и ремни безопасности становились бесполезными. Владельцев автомобилей инструктировали: «Если в настоящее время какой-либо из ремней безопасности неисправен, пожалуйста, немедленно обратитесь к своему дилеру и договоритесь о его замене». Тем, кто пока не столкнулся с дефектом, предлагалось следующее: «Если в будущем у вас возникнут сложности, обратитесь к своему дилеру с просьбой заменить ремень безопасности. ...Просим вас хранить настоящее письмо в автомобиле, чтобы всем возможным будущим владельцам было известно о данной проблеме».

Компания давала телефонные номера своего центра по обслуживанию клиентов и Национального управления безопасности дорожного движения для бесплатных звонков. Заканчивалось письмо так: «Сожалеем о причиненных неудобствах, однако вынуждены принять эти меры в целях вашей безопасности и неизменной удовлетворенности нашей продукцией».

\*\*\*

Что подсказывает компании, как лучше поступить в подобной ситуации? Ее ценности. На чем центрирована компания, если она ремонтирует дефектный ремень безопасности после того, как он выходит из строя, но до этого момента не предпринимает никаких действий? Уж никак не на «безопасности и неизменной удовлетворенности» клиентов. Соответствуют ли такие действия ее корпоративной миссии? Один из получателей такого письма поделился со мной мыслями по этому поводу: «Дорожная полиция запрещает вождение автомобиля без ремней безопасности. Это значит, что, если механизм свертывания заедает, я обязан оттащить свой автомобиль на буксире. Если бы (компания) действительно была заинтересована в моей безопасности, она бы предложила мне устранить неисправность до того, как возникнет проблема!» Очевидно, что в центре внимания компании были экономия и прибыльность, а не доверие! Ее реакция на проблему была весьма эффективной с точки зрения экономии. Однако сколько бы этот производитель ни сэкономил на замене дефектных ремней безопасности, он не меньше потерял на доверии. Кстати, компания постоянно не выполняет планы продаж по данной модели.

Всякий раз, когда мы позволяем одному приоритету или потребности возобладать над другими составляющими миссии, это наносит ущерб нашей личной и организационной надежности. Истинная центрированность на миссии означает сдвиг парадигмы огромного масштаба. Она изменяет наши взгляды на все, что нас окружает, определяет методы решения проблем, наконец, требует более глубокого анализа и большей смелости, чтобы не отстать от време-



ни. Приведем замечательный пример, как эти идеи воплощаются в реальной жизни. Познакомимся с компанией Ritz-Carlton Hotel Company.

## **Отели Ritz-Carlton: завоевание доверия приносит плоды**

Лучший способ оценить организацию работы Ritz-Carlton — остановиться в одном из отелей.

\*\*\*

Представьте, что во время путешествия вы попали в ужасную ситуацию. Вы направлялись во Флориду, чтобы насладиться всеми прелестями ранней весны, должны были сделать пересадку в Атланте, но из-за неожиданного снегопада ваш рейс отменили. Ваш багаж потерян, а зимней одежды вы с собой, естественно, не прихватили. Из аэропорта вы забронировали отель, но, выйдя на нужной станции метро, вы никак не можете его найти. От пронизывающего ветра перехватывает дух, и вы с женой очень волнуетесь за своего продрогшего четырехмесячного сына.

Несколько лет назад в такую ситуацию попала одна семья. К счастью, тревожный разговор между супругами случайно услышал Эрик Смит, менеджер отеля Ritz-Carlton в Атланте, который тут же предложил помощь: «Будем рады, если вы остановитесь у нас в Ritz-Carlton (это на другой стороне улицы). Мы возьмем с вас столько же, сколько вы заплатили бы в отеле, который у вас забронирован».

Благодарное семейство не пришлось уговаривать. В отеле их быстро зарегистрировали и поселили в номере категории Club Level. Войдя в комнату, они обнаружили детскую кроватку, а работник Ritz-Carlton, назвавшийся просто Дэн, тут же предложил сходить в магазин и купить все необходимое для ребенка. И весь этот сервис — за треть обычной цены!

Свои чувства глава семьи выразил в письме, адресованном Ritz-Carlton: «Нет слов, чтобы описать нашу признательность за помощь, оказанную г-ном Смитом и Дэном и всеми работниками Ritz-Carlton в Атланте. Благодаря им очень сложная ситуация неожиданно обернулась для нас удовольствием от пребывания в вашем отеле».

Один случай на миллион, скажете вы? Только если вы никогда не останавливались в Ritz-Carlton. Не менее впечатляющие проявления гостеприимства Ritz-Carlton испытывают на своем опыте многие клиенты отеля. Приведем еще несколько примеров.

\*\*\*

Бизнесмен из Гонконга (назовем его господин Хо) остановился в Ritz-Carlton в калифорнийском городе Марина дель Рей. Время его пребывания подошло к концу, он выписался из номера, оставил багаж у стойки администратора и отправился на встречу, назначенную в отеле. Позднее вместе

с коллегами он поехал в Сан-Диего на другую встречу. Вечером того же дня он планировал вылететь в Сиэтл через Лос-Анджелес. Лишь оказавшись в аэропорту, господин Хо понял, что забыл свой багаж в Ritz-Carlton! В панике он позвонил в отель, чтобы узнать, можно ли отправить багаж в Сиэтл. Однако сотрудник Ritz-Carlton быстро предложил другой вариант: у него хватало времени доехать до аэропорта в Лос-Анджелесе и передать багаж господину Хо лично. Действовать нужно было очень оперативно, но служащий успел приехать в аэропорт, нашел господина Хо, когда тот уже регистрировался, вручил ему сумки и даже проводил к стойке, чтобы помочь оформить багаж на рейс до Сиэтла. Господин Хо вылетел без опоздания.

\*\*\*

Но бывает, что клиент недоволен, что тогда? Один из гостей Ritz-Carlton в Пентагон Сити написал жалобу, что во время последнего пребывания его забыли утром разбудить. Он подчеркивал, что для него очень важно, чтобы его будили по телефону, поскольку на «ужасные» гостиничные будильники совершенно нельзя полагаться. Команда Ritz-Carlton немедленно принялась за дело. Заверив клиента, что в будущем такое не повторится, ему купили будильник той же марки (и аналогичной модели), которой он пользовался дома. Теперь, приезжая в гостиницу, этот клиент видит «свой будильник», настроенный на любимую радиостанцию. Какова была реакция гостя? «Я был удивлен тем, как нестандартно вы отреагировали на мое замечание. Нет нужды говорить, что в моем лице вы обрели постоянного клиента».

\*\*\*

Такое происходит ежедневно в 38 различных отелях Ritz-Carlton в Канаде, Китае, Египте, Германии, Гонконге, Индонезии, на Ямайке, в Японии, Корее, Малайзии, Мексике, Пуэрто-Рико, Сингапуре, Испании, на Виргинских островах, в Объединенных Арабских Эмиратах и Соединенных Штатах. Бескомпромиссный сервис, индивидуальное обслуживание, почти безупречное качество и постоянное завоевание доверия. В подобных ситуациях как раз и проявляется высочайшее качество обслуживания в Ritz-Carlton.

Блестящая работа приносит свои плоды. Отели Ritz-Carlton имеют самые высокие по отрасли показатели заполняемости. Клиенты отдадут Ritz-Carlton предпочтение перед конкурентами с перевесом 73 к 10. Текучесть кадров примерно в три раза ниже, чем в среднем по отрасли. При этом компания продолжает открывать новые отели, несмотря на то, что многие считают этот рынок «перенасыщенным». В 1992 и 1999 годах сеть отелей Ritz-Carlton получила престижную Национальную премию качества Болдриджа. Каким образом компании удается добиваться столь непревзойденного уровня в странах с самыми различными культурами?

Началось все с мечты одного человека.

## Мечта мойщика посуды

В 14 лет, работая учеником повара на своей родине в Германии, Хорст Шульце даже не подозревал, какую карьеру он сделает. Мытье посуды, подсобные работы на кухне... Потом, проработав годы в лучших отелях Европы и Соединенных Штатов, в 1983 году он принял участие в организации компании Ritz-Carlton Hotel Company.

За время работы у Хорста развилась страсть к хорошему обслуживанию и совершенству. «Многие сейчас неправильно понимают смысл сервиса, — говорит он. — Истинный сервис доставляет большое удовольствие; умение хорошо обслуживать — это дар. В большинстве гостиниц просто продают еду, напитки и номера. Однако для нас суть бизнеса не в этом: для нас главное — обслуживание».

Стремление Хорста к совершенству возникло благодаря одной истории, случившейся с ним, когда он работал официантом, обслуживающим номера, в отеле Hilton в Сан-Франциско. «Я хотел стать бригадиром службы обслуживания номеров, однако на эту должность назначили другого. Это больно ударило по моему самолюбию. Мне потребовалось три месяца, чтобы окончательно признать, что этот человек больше заслуживал повышения, чем я. Затем повысили еще одного моего коллегу, и мне потребовалось уже всего 10 дней, чтобы признать, что он тоже этого заслужил. Наконец я понял, что меня повысят тогда, когда я действительно этого заслужу. Поэтому я принял решение постоянно совершенствоваться».

Хорст утверждает, что большинство людей думает об успехе и мастерстве как о категориях будущего. «Подобный подход весьма сомнителен, — говорит он. — Если успех — дело будущего, то как вы можете быть успешным? Ведь вы живете в настоящем!» Молодой официант, обслуживающий номера, решил быть успешным во всем, чем он занимается сейчас. «То, чего я добиваюсь сегодня, — уже успех, а награда — никуда не денется. Моей первой наградой было понять, что я — лучший официант по обслуживанию номеров. Второй — услышать слова: “Ты хорошо справляешься со своей работой”. А третьей наградой стало долгожданное повышение».

Хорст ушел с поста вице-президента Hyatt Hotel и подключился к организации Ritz-Carlton, чтобы воплотить в жизнь свою мечту — «создать компанию гостиничного бизнеса, в которой сотрудники могут достигать совершенства. Ради своей мечты я отказался от денег и привилегий. Другие присоединились ко мне, поскольку мечтали о том же». Вместе с ним для организации Ritz-Carlton из Hyatt Hotel ушли Зигфрид Броэр, Херв Хамлер, Джозеф Френи и Эдвард Старос. Эти пятеро до сих пор остаются ключевыми фигурами в Ritz-Carlton.

Достаточно несколько минут пообщаться с кем-то из этих пяти руководителей либо с генеральным директором или рядовым сотрудником лю-

бого отеля Ritz-Carlton, и вы почувствуете, как глубоко они разделяют ценности обслуживания и непревзойденного качества. Непревзойденное мастерство обслуживания — в этом их суть. Каждый ориентирован на Золотой стандарт компании, включающий кредо, девиз, три ступени обслуживания и базовые принципы Ritz-Carlton. Каждый сотрудник всегда имеет при себе карманную версию Золотого стандарта:

*Наша основная миссия в Ritz-Carlton Hotel — искренняя забота о комфорте гостей. Мы ручаемся, что обеспечим безупречный индивидуальный сервис и удобства каждому гостю, которого всегда будет окружать теплая, непринужденная, но в то же время изысканная атмосфера. Ritz-Carlton воодушевляет, вселяет чувство благополучия и исполняет даже невысказанные желания и потребности своих гостей.*

Внимательно прочитав три сентенции кредо, поражаешься его убедительной простоте.

Сентенция 1: *Кто мы?* — Предприятие обслуживания.

Сентенция 2: *Как себя вести, чтобы соответствовать пункту 1?* — Быть:

- *теплыми* — искренними и заботливыми;
- *непринужденными* — быть самими собой;
- *безукоризненными* — уважать наших гостей и друг друга как леди и джентльменов.

Сентенция 3: *Почему нужно следовать пунктам 1 и 2?* — Чтобы ежедневно радоваться и испытывать душевный подъем.

Такая миссия перемещает фокус на основную роль каждого в Ritz-Carlton, чтобы воплотить кредо в жизнь. Эта роль выражена в девизе компании:

*«Мы — леди и джентльмены, которые обслуживают леди и джентльменов».*

За девизом стоит важная идея: хотя дело Ritz-Carlton — обслуживание, ее работники — не слуги! Они тоже леди и джентльмены, которые обслуживают своих гостей. Придерживаясь такого девиза, каждый работник тоже попадает в «теплую, непринужденную и изысканную обстановку», которая «воодушевляет, вселяет чувство благополучия и исполняет даже невысказанные желания и потребности». Работники важны не меньше клиентов! Девиз сводит Золотой стандарт к одному легко запоминающемуся предложению. Следуя этому девизу ежедневно, 18 000 сотрудников обретают доверие своих коллег и клиентов.

Исходя из философии, связывающей успех с тем, чем каждый занимается сейчас, три ступени обслуживания предлагают схему успешных действий.

### **Три ступени обслуживания**

1. Теплое и искреннее приветствие. Называйте гостя по имени всегда, когда это возможно.
2. Предвосхищение и удовлетворение потребностей гостя.
3. Сердечное прощание. Тепло прощайтесь с гостями, не упуская случая назвать их по имени.

Все, что делают работники Ritz-Carlton в течение обычного дня, можно отнести к одной из этих трех ступеней. Наконец, в компании существует 20 базовых принципов, описывающих все необходимое для обеспечения результатов, к которым стремится каждый отель. Сюда входит следующее:

- постоянное выявление недостатков;
- каждый сотрудник, на которого поступила жалоба клиента, несет ответственность;
- для учета каждого случая неудовлетворенности клиента заполняются специальные бланки регистрации инцидентов с гостями;
- каждый сотрудник отвечает за бескомпромиссный уровень чистоты;
- речевые стандарты при общении с клиентами (сотрудники должны употреблять такие, например, фразы: «Доброе утро», «Непременно», «С удовольствием» и «Рад помочь»);
- если гость спрашивает, как пройти в то или иное место в отеле, сотрудник должен проводить его туда, а не просто объяснить путь.

### **Согласование действий рабочей группы**

Как Ritz-Carlton помогает каждому сотруднику — независимо от работы, которую он выполняет, — ежедневно воплощать Золотой стандарт в жизнь? Хорст говорит: *«Мы не просто строим отель, вешаем на него табличку “Ritz-Carlton” и говорим: “Вот новый Ritz-Carlton”. Наши сотрудники вкладывают в этот отель душу и сердце».*

Это означает, что работодатели сначала должны найти людей с душой и сердцем, с подходящим характером и компетентностью, — и помочь им развить свои способности. В основе работы с персоналом Ritz-Carlton лежат четыре основных процесса: отбор, ориентация, аттестация и непрерывное воздействие среды.

За эффективность этих процессов отвечает отдел по работе с персоналом и руководитель каждого отдела. Такая система позволяет создать культуру, в которой каждый глубоко предан Золотому стандарту и делает все необходимое для его претворения в жизнь. Рассмотрим каждый из процессов подробнее.

1. **Отбор.** Совместно со сторонним консультантом служба персонала Ritz-Carlton разработала процедуру мирового класса по подбору кадров. Кандидаты отбираются по 11 показателям (трудовая этика,

чувство собственного достоинства, умение убеждать, умение работать в команде, сервис, сопереживание, точность и т. д.), которые признаны решающими для успеха в гостиничном бизнесе. Это достаточно жесткий критерий подбора кадров: из каждых 20 или даже более кандидатов на работу, как правило, принимают одного. Однако всем, кто проходит этап отбора, культура Ritz-Carlton гарантирует дальнейшее преуспевание. Достаточно интересен тот факт, что многих нанимают без опыта работы в гостиничном или ресторанном бизнесе. Это ничуть не беспокоит менеджеров: как оказалось, такие сотрудники лучше усваивают нетрадиционный подход к работе в Ritz-Carlton.

- 2. Ориентация.** Каждого нового сотрудника знакомят с ценностями компании, Золотым стандартом и обучают конкретным функциям, которые ему предстоит выполнять. Процесс найма персонала в новый отель может длиться от семи до десяти дней. Это позволяет новым сотрудникам как следует усвоить культуру компании перед тем, как ее двери будут открыты для них официально. Если отель уже работает, каждый новый сотрудник проходит сокращенный курс ориентации (в течение трех дней). В этом случае два дня выделяется на изучение Золотого стандарта и корпоративных ценностей и один день — на обучение в отделе и знакомство с его миссией. Важно то, как проводится каждое такое занятие. Даже во время обучения в отделе инструкторы то и дело обращаются к кредо, девизу, трем ступеням обслуживания и 20 базовым принципам. Таким образом они напоминают сотрудникам об убеждениях компании и подчеркивают личную роль каждого в превращении Ritz-Carlton в лучший отель города. Поэтому даже уборка в номере, мытье посуды и обслуживание посетителей в ресторане становятся работой, centered на основной миссии.

Вводное занятие по ориентации для сотрудников нового отеля всегда проводит Хорст Шульце. В ходе своего полуторачасового выступления он описывает каждую составляющую Золотого стандарта и поясняет: «Тренинг, который вы пройдете в течение последующих десяти дней, на самом деле не так уж и важен. Что по-настоящему важно, так это наша философия. Именно поэтому мы с нее и начинаем». Среди прочего Хорст отмечает, что каждый сотрудник должен высказывать свое мнение о работе отеля, объясняет, как решать проблемы с коллегами, рассказывает о том, как он осознал, что успех предшествует награде, и подчеркивает важность усвоения каждым кредо и ценностей компании.

В заключение вводного занятия Хорст заверяет сотрудников: «Каждый из вас может повлиять на наш бизнес и рабочую обстановку. ...Могу понять ваш скепсис. Но готовы ли вы участвовать в достижении непревзойденно-

го качества? Готовы ли вы создавать хорошую атмосферу? Готовы ли открыто выражать свое мнение? Если нет, то завтра, пожалуйста, не приходите. А если да, значит, вы обязуетесь стать одним из нас. Могу пообещать вам одно: ко дню открытия мы будем лучшим отелем в городе».

\*\*\*

Вот хороший пример, как Ritz-Carlton использует каждую возможность, чтобы обеспечить воплощение Золотого стандарта в жизнь. В испанском городе Барселона проходили занятия по ориентации, посвященные униформе. В процессе найма персонала портной снял со всех сотрудников мерки для пошива формы, и настало время ее получать. Когда первая группа вошла в помещение, все инструкторы (из самых разных отелей Ritz-Carlton по всему миру) встали и зааплодировали, приветствуя новобранцев одобрительными возгласами! Это сильно смутило новых сотрудников, они застыли на месте и, заподозрив, что зашли не в ту комнату, начали оглядываться по сторонам, рассчитывая увидеть причину переполоха. Но, обернувшись, сотрудники увидели, что никого, кроме них, нет. Наконец, все начали понимать, в чем дело — руководители и инструкторы приветствовали их как новых членов своей семьи! В тот день они ушли домой с новой униформой — и с новым отношением к месту своей работы. Они почувствовали, что значит, когда в отеле Ritz-Carlton к тебе относятся, как к леди или джентльмену, и, несомненно, обрели готовность точно так же обращаться с другими. Ощущения, подобные тем, что пришлось испытать этим новобранцам в первые два дня обучения, растопили лед недоверия подающих надежды сотрудников и превратили их в преданных членов семьи.

\*\*\*

Еще один ключевой компонент ориентации — заявление о миссии каждого отдела. На первых занятиях по ориентации сотрудникам предоставляется возможность совместно с супервайзерами создать собственное заявление о миссии отдела. Последующие занятия позволяют каждому новому сотруднику познакомиться с миссией отдела и понять, какой вклад он может внести в ее реализацию. Приведем пример заявления о миссии одного отдела:

#### ***Кафе для сотрудников***

*Кафе обслуживает сотрудников с искренней заботой об их комфорте, опираясь на Три ступени обслуживания и делая все необходимое, чтобы еда была свежей, а питание сбалансированным. Мы создаем теплую атмосферу и заботимся о чистоте, чтобы каждый сотрудник мог расслабиться, восстановить силы и лучше обслуживать гостей.*

3. **Аттестация.** Это логическое завершение ориентации, подтверждающее, что сотрудник готов жить согласно Золотому стандарту, исполнять миссию отдела и соответствовать стандартам эффективности. Кроме того, аттестация проводится всякий раз, когда сотрудник переходит на работу в другой отдел.
4. **Постоянное воздействие среды.** Три, семь или десять дней обучения не гарантируют, что вы сможете оставаться на вершине жизненного цикла. Поэтому Ritz-Carlton уделяет внимание постоянному совершенствованию рабочих процессов. Раз в год каждый сотрудник посещает четырехчасовое занятие, на котором закрепляются ценности компании. Регулярно проводятся программы обучения, в рамках которых сотрудники получают новые знания, позволяющие им повышать качество, уровень обслуживания гостей и свою квалификацию. Кроме того, нередко проводится перекрестное обучение, когда работник знакомится с деятельностью других отделов.

Пожалуй, самое большое значение имеют ежедневные построения в каждой рабочей группе. Такие построения — старая традиция гостиничного бизнеса. Первоначально они напоминали строевой смотр в армии («*Встать в шеренгу! Показать руки! В каком виде у вас ботинки?!*»). В Ritz-Carlton из простой проверки внешнего вида эта процедура превратилась в нечто большее. Во время построения все сотрудники стоят (это гарантирует, что оно продлится не более 20 минут!). Обсуждаются основные задачи на день, иногда вносятся идеи по усовершенствованию процессов и обязательно обсуждается какой-нибудь элемент Золотого стандарта. Что означает это правило? Что нам удастся хорошо? В чем наши недостатки? Как можно улучшить работу? Повестка дня по Золотому стандарту определяется в главном офисе, чтобы в каждый конкретный день во всех отелях обсуждалась одна и та же тема.

Когда отбирается подходящая кандидатура и проходит ориентацию, аттестацию при постоянном воздействии среды, начинают происходить удивительные вещи. Именно поведение сотрудников отелей в тысячах разнообразных ситуаций определяет непревзойденный уровень Ritz-Carlton. Рассмотрим несколько случаев.

\*\*\*

Ник Канейл, сотрудник Ritz-Carlton в городе Амелия Айленд, развозил нескольких клиентов по другим гостиницам, поскольку все номера в Ritz-Carlton были заняты. Один из пассажиров сказал Нику, что очень хотел остановиться в Ritz-Carlton из-за замечательных условий и обслуживания. В частности, он очень сожалел, что лишен удовольствия выпить стакан свежевыжатого апельсинового сока «Ritz-Carlton». Оставив этого человека в гостинице, Ник вернулся на работу, попросил приготовить апельсиново-

го сока и доставить его к двери клиента, приложив записку с извинениями за то, что Ritz-Carlton не смог предложить ему номер.

Носильщик отеля в Палм Бич Жан-Батист Прунетти обратил внимание на одного господина, который вышел из туалетной комнаты и был явно чем-то расстроен. Жан поинтересовался, все ли в порядке, и тот ответил, что у него только что сломалась молния на брюках, а ему нужно вернуться на обед в обществе четырех женщин! Жан быстро придумал, как помочь, отвел человека обратно в туалет, попросил отдать ему брюки и с помощью плоскогубцев починил молнию. Неожиданное превращение носильщика в портного принесло клиенту огромное облегчение.

Некая семья приехала в Ritz-Carlton в Бостоне, чтобы отпраздновать несколько событий за воскресным бранчем: одна пара отмечала 25-летие совместной жизни, их свояченица утром того дня заканчивала полумарафон, а бабушка с дедушкой, прогостив длительное время с ними, должны были вернуться в свой зимний дом. Швейцар Кенни Янг помог семье разгрузить вещи из фургона и вдруг заметил под ним большую лужу масла. Внимательнее осмотрев автомобиль, Кенни понял, что, судя по всему, пробка картера потерялась совсем недавно. Он попросил коллегу подменить его и вместе с водителем пошел по следам фургона, пока не нашел пробку. Вернувшись в отель, он договорился об установке пробки и смене масла. «Мы обо всем позаботимся, — сказал он клиенту. — Приятного вам праздника!»

\*\*\*

Эти леди и джентльмены обслуживают всех как леди и джентльменов. Им удалось создать динамичную организацию, которая еще только на подходе к первой вершине своего жизненного цикла. Все они тоже разделяют мечту мойщика посуды.

## Заключение

Доверие — бесценная составляющая вашей организации. Оно связывает людей в их служении общему делу и уменьшает трения в процессе работы. Доверие среди всех заинтересованных сторон является одним из критериев лидерства на все времена. Доверие возникает благодаря сочетанию характера (что вы собой представляете) и компетентности (что вы делаете). Личная миссия, отражающая ваши глубочайшие личные ценности, помогает сформировать определенную модель поведения и придерживаться ее при взаимодействии с другими людьми. Если вы позволяете другим факторам влиять на ваши поступки, это портит впечатление о вас и подрывает доверие.

Свою истинную миссию вы можете определить по своим навыкам. Как любит говорить Марк Фюллер из Monitor Corporation: «Если вы хотите знать, что по-настоящему важно, следите за ногами руководителя, а не за

его ртом!» На примере Ritz-Carlton Hotel Company мы увидели, что люди, живущие в согласии со своим кредо, завоевывают доверие постоянно.

В следующей главе будут рассмотрены некоторые невидимые нити «паутины» доверия. Эффективных лидеров отличают иные парадигмы в отношении других членов их организаций, заинтересованных сторон и самих себя. Эти парадигмы представляют собой важнейшую составляющую лидерства на все времена. Я проанализирую несколько таких парадигм, чтобы показать, как они естественным образом меняют манеру поведения и приводят к лучшим результатам.

\*\*\*

### **Как применить полученные знания**

Предлагаем возможные способы применения знаний, полученных вами из данной главы.

1. Если вы еще не составили заявление о личной миссии, подумайте о том, чтобы сделать это сейчас. (Вы можете связаться со мной через сайт [www.confluenceconsulting.com](http://www.confluenceconsulting.com), чтобы получить материалы, которые вам в этом помогут.)
2. Перечислите по два или три случая взаимодействия вашей рабочей группы с каждой из основных групп заинтересованных сторон, которые показывают, что а) вы были центрированы на своей миссии или б) вы были центрированы на чем-то другом. Как можно было бы поступить в каждом из случаев б), чтобы остаться центрированным на миссии?

## Глава 4

# ОТ ПОДЧИНЕНИЯ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Тот, кто исполняет свои обязанности, обладает характером; тот, кто исполняет только свои обязанности, им не обладает.

*Гельмут Уолтерс*

Лидеры — это люди, ответственные за интересы и благополучие своих подчиненных и за цели, которым служат.

*Уэсс Робертс*

Есть стремление более возвышенное, чем просто подняться на вершины мира. Оно в том, чтобы спуститься вниз и помочь человечеству подняться немного выше.

*Генри Ван Дайк*

**М**НОГО ЛЕТ НАЗАД ИЗВЕСТНЫЙ ПРОФЕССОР МЕДИЦИНЫ любил говорить студентам: «Вы видите только то, что находится сзади ваших глаз!» Глядя на их озадаченные лица, он объяснял: «Когда вы ставите пациенту диагноз или назначаете лечение, вы видите только те возможности, которые учеба поместила в вашей голове. Вы видите только то, что сзади ваших глаз».

Такова сила парадигмы! Ваше мировоззрение в значительной степени определяет вашу реакцию на ту или иную ситуацию. В данной главе будут рассмотрены типичные парадигмы организаций, заинтересованных сторон и лидеров. Это невидимые нити, управляющие нашим поведением — и объемом доверия, которое мы способны завоевать.

Начнем с организационных парадигм. Зачем существует ваша организация? Возможно, следующие истории заставят вас задуматься над этим вопросом.

\*\*\*

Мэри училась в колледже без отрыва от работы. Однажды она получила неожиданно низкую оценку на экзамене и обратилась к преподавателю, чтобы прояснить ситуацию.

— Ваш ассистент посчитал мои ответы ошибочными, — сказала она, — а я уверена, что ответила правильно.

Профессор быстро просмотрел ее работу и ответил:

— Вы правы. Вы дали верные ответы.

Но едва Мэри облегченно вздохнула, преподаватель добавил:

— Однако у меня есть давнее правило никогда не отменять решений своих ассистентов. Я не могу изменить вашу оценку, но обязательно поговорю с ним, чтобы в будущем он не совершал подобных ошибок.

Мэри разочарованно покачала головой и ушла.

\*\*\*

В октябре 1993 года в окрестностях города Лагуна Бич в Калифорнии вспыхнули лесные пожары. Хотя Национальная гвардия располагала самолетами для тушения пожаров с воздуха, они были задействованы лишь через 19 часов после получения первого тревожного сигнала. Почему так произошло? Глава Национальной гвардии заявил: «Мы до сих пор не знаем, кто за это отвечает». Подразделения Морской пехоты из других районов были готовы направить на тушение пожара волонтеров, прислать бульдозеры и пожарные вертолеты, но руководители местной пожарной службы отказывались от помощи: «Мы никогда не проводили с ними учений, и они не знакомы с нашими способами тушения пожаров». Между тем огонь перекинулся на другую сторону горы, и сгорело 310 домов.

\*\*\*

Однажды вечером в пятницу, после напряженной недели деловых разъездов, я сидел в автобусе, курсирующем от центра проката автомобилей в аэропорту Канзас-сити в предвкушении возвращения домой. Едва автобус тронулся в направлении авиа-терминалов, к нему подбежал человек и начал барабанить в окно. Женщина-водитель открыла дверь, и он, тяжело дыша, вошел в салон. На лице у него было написано отчаяние.

— Огромное спасибо, — сказал он водителю. — Из-за аварии я целый час простоял в пробке. Мой самолет должен взлететь через семь минут. Не могли бы вы доставить меня к нужному терминалу, чтобы я успел?

— Каким рейсом вы летите, сэр? — спросила водитель.

— United.

— Это терминал С, сэр. Перед тем как туда ехать, мы должны остановиться на терминалах А и В.

— Пожалуйста! Это последний рейс, которым я сегодня могу попасть домой! — взмолился мужчина.

В этот момент один из пассажиров, сидевших в салоне, обвел взглядом остальных, и каждый кивнул в ответ на его молчаливый вопрос — никто из нас не торопился.

— Мадам, — сказал этот пассажир, — мы не возражаем, чтобы вы сначала отвезли этого джентльмена к нужному ему терминалу. Наши рейсы немного позднее.

Женщина за рулем твердо стояла на своем:

— Очень сожалею, но всего две недели назад наше руководство разослало бюллетень, где специально подчеркивалось, что ни при каких обстоятельствах мы не должны отклоняться от маршрута: сначала к терминалу А, затем к В, а потом уже к С.

Автобус, как и положено, остановился на терминале А, затем на В, где мы вышли, и потом направился к терминалу С.

\*\*\*

Все эти истории — яркие примеры бюрократии и рабского подчинения правилам. Меня волнует один вопрос: *что заставило умных, благовоспитанных людей вести себя в этих ситуациях именно так?* Какая парадигма определяла их поступки?

Найдем общие черты, объединяющие все три истории. В каждом случае клиенты/налогоплательщики отчаянно нуждались в помощи и оплатили определенные услуги. Однако в каждой из организаций существовали определенные правила и процедуры, которые не позволили ни профессору, ни руководителям пожарной службы и Национальной гвардии, ни водителю автобуса действовать в соответствии со своим внутренним чутьем. Почему эти люди отказались удовлетворить насущные потребности тех, кто к ним обратился? Существует множество вероятных причин.

- Возможно, процедуры и правила разрабатывались с целью решения возникших в прошлом проблем, чтобы навести порядок и повысить эффективность. Нужно думать обо всех заинтересованных сторонах, а не тех немногих, кто оказался в подобных ситуациях.
- Сотрудников могли уволить за нарушение правил и процедур организации.
- Если вы делаете исключение для одного человека, все остальные будут ждать от вас такого же отношения.

Теперь представьте себя на месте студентки Мэри, владельцев домов в Калифорнии или попавшего в затруднительное положение пассажира автобуса. Имела бы для вас любая из этих причин хоть какое-то значение?

Конечно, нет. Однако в каждом случае реакция организации определялась правилами и процедурами. Все мы сталкиваемся с аналогичными проблемами, когда политике организации противостоят уникальные личные потребности. Слишком часто организации поступают так, что понимаешь: их больше волнует нечто иное, а не наши с вами интересы. Почему руководители не делают правильный выбор? *Они видят только то, что находится у них «зади глаз».*

## Пренебрежение доверием

Чтобы познакомиться с соответствующими парадигмами, начнем с отправного пункта любых транзакций, совершаемых организацией. Почему вы кладете свои деньги на счет в одном банке, а не в другом? Почему вы предпочитаете быть сотрудником организации, в которой работаете сейчас? Почему вы не уходите? Почему вы выбираете для своих детей определенные школы? Или не ищете какие-нибудь альтернативные школы, как это делают многие другие? Почему, выступая в роли покупателя, вы отдаете предпочтение одному автомобилю перед другим? Почему останавливаетесь в определенном отеле или носите какую-то конкретную марку одежды? Почему слушаете определенные радиопередачи или не смотрите некоторые фильмы? Почему на выборах голосуете за какого-то кандидата, отдавая ему предпочтение перед остальными?

Ответы на все эти вопросы раскрывают истинную цель любой организации. Будучи заинтересованной стороной, вы делаете свой выбор («голосуете»), возлагая определенные надежды — вы верите или надеетесь, что те, кого вы выбрали, смогут удовлетворить ваши потребности. На что рассчитывали герои трех примеров?

- Мэри думала, что когда преподаватель увидит ее экзаменационную работу, то поставит оценку, которую она заслужила.
- В случае пожара в Калифорнии домовладельцы надеялись, что Национальная гвардия, Морская пехота и местная пожарная служба спасут их дома!
- Человек, попавший в пробку, надеялся, что водитель автобуса поможет ему вечером той пятницы попасть домой!

Действительно, обращаясь в различные организации, все мы возлагаем надежду, что *они сделают нашу жизнь лучше!* Но многие ли сотрудники вашей организации связывают свою работу с улучшением качества жизни заинтересованных сторон? Вероятно, таких немного. Это ведет к явлению, которое я называю: *Пренебрежение доверием. Мы забываем, что наши организации (и наши рабочие места) существуют лишь до тех пор, пока мы оправдываем доверие многочисленных заинтересованных сторон.*

Таким образом, суть любого бизнеса в том, чтобы удовлетворять потребности — физические, социальные, ментальные и духовные потребности

множества заинтересованных сторон. Пренебрегая возложенным на них доверием, организации рискуют понести суровое наказание — заинтересованные стороны могут «проголосовать» за кого-нибудь другого. Что мешает людям помнить об этих основных движущих силах, о том, что их работа действительно представляет собой ряд взносов на эмоциональный банковский счет и снятий с него? По моему убеждению, к пренебрежению доверием ведет совсем другая парадигма.

## Парадигма подчинения

Если люди в организациях забывают о возложенном на них доверии, о чем они тогда думают? Что находится у них «сзади глаз», когда они выполняют свои повседневные задачи?

Люди, особенно в крупных организациях, как правило, воспринимают себя только как подчиненных — по их мнению, за все, что происходит, отвечает кто-то другой. Это парадигма подчинения. С формальной точки зрения подчиненным является каждый, поскольку у каждого есть начальник. В типичных организациях, имеющих иерархическое устройство, парадигма подчинения ведет к нарушению отношений доверия. Она говорит людям, что они зависят от указаний других, что неэффективность и плохо организованные процессы не их вина, а «их задача — не раздумывать, зачем это нужно, а только делать». Парадигма подчинения способствует пассивности, а не проактивности. Приведем несколько выражений, которые говорят сами за себя:

- «Я всего лишь здесь работаю».
- «Вам нужно обратиться к кому-нибудь другому».
- «Мой начальник сказал, что этого делать нельзя».
- «Это противоречит нашей политике».
- «Так решило руководство».
- «Мы не имеем права этого делать».
- «Если бы это была моя компания, я бы не стал так поступать, однако...»
- «Для госзаказа это сойдет».

Вернемся к трем нашим примерам: преподаватель был связан собственным правилом в отношении полномочий ассистента. Командиры Национальной гвардии и Морской пехоты ждали приказа, чтобы начать действовать, — притом что промедление вело ко все большему числу сгоревших домов. Водитель автобуса не помогла своему пассажиру вовремя добраться до терминала С. Пока человек видит в себе подчиненного, его решения и действия будут определяться одобрением начальства, правилами и процедурами, а также привычками. Но такая идеология плодит плохих лидеров. Она не дает правильных решений в конкретных ситуациях и, как мы убедились, слепое следование ей может реально подорвать доверие к нам со стороны заинтересованных сторон.

Парадигма подчинения является нервным центром нашего бюрократического мира. Она определяет многие поступки, совершаемые ежедневно. Но, к счастью, сотрудники Ritz-Carlton показали нам, что не все организации подвержены губительному действию такой модели. Что же происходит «сзади глаз» тех, кто смотрит за пределы положения подчиненного?

## Парадигма ответственности

Столкнувшись с парадигмой подчинения в одной организации, вы обращаетесь в другую и видите следующее.

\*\*\*

Наша семья поехала в супермаркет Wal-Mart, чтобы купить сыну Скотту велосипед на день рождения. Когда Скотт выбрал то, что ему понравилось, мы поняли, что немного поторопились: нам нужно было купить многое другое, но с велосипедом ходить по магазину было сложно. «Ничего страшного, — сказал продавец. — Оставьте велосипед у меня — я присмотрю за ним, пока вы делаете покупки. Вы сможете забрать его, когда будете уходить».

\*\*\*

Однажды я был в поездке вместе с двумя своими коллегами, и наш рейс на пять часов задержался в Далласе из-за сильной грозы. Совершенно измотанные, в 2 часа ночи мы прибыли в Хьюстон, где предстояло взять напрокат автомобиль. Не дозвонившись до своего центра проката с терминала, мы вышли на улицу, чтобы посмотреть, не ходят ли автобусы. Они ходили, но нужный нам автобус так и не появился, хотя мы ждали его достаточно долго (за это время автобусы других центров проката автомобилей успели совершить по два рейса). Наконец, один из моих спутников подошел к автобусу фирмы Avis и спросил у водителя: «Не знаете, (Компания X) еще работает?» «Да, — ответил тот. — Я проезжал мимо их офиса и видел, что там кто-то есть». И, войдя в положение «чужих клиентов», водитель предложил подбросить нас до дверей своего конкурента!

\*\*\*

Конечно, парадигма подчинения не может объяснить, почему продавец и водитель автобуса вышли за рамки своих служебных обязанностей в этих ситуациях. Они оба завоевали доверие, при этом водитель автобуса помог людям, которые даже не были клиентами его компании. (Впоследствии мы стали ими!) Что заставило этих людей помнить о возложенном на них доверии? Парадигма ответственности. Опираясь на нее, мы видим себя ответственными за определенную часть ресурсов и потребностей общества. Мы признаем, что нам доверено то, что для кого-то другого имеет огромную ценность. Ощущение ответственности очень хорошо проиллюстриро-

вано в фильме Уолта Диснея «Бадди». Он основан на реальных событиях и рассказывает о немецкой овчарке по кличке Бадди — первой собаке-поводыре в Соединенных Штатах.

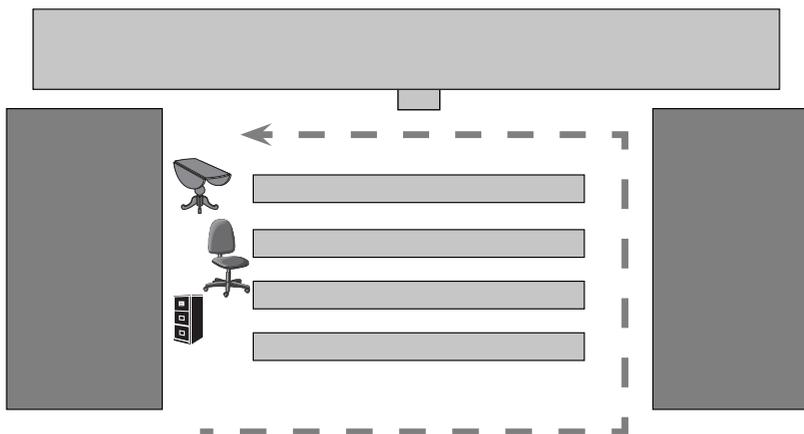
\*\*\*

Обученную в Швейцарии Бадди привезли в США в 1930-х годах, где ей предстояла трудная роль: сломать стереотипы людей в отношении собак. Ведь в те времена животных не пускали ни в рестораны, ни в универмаги, ни на почту — практически никуда, что лишало возможности посещать общественные места хозяину собаки, Моррису Фрэнку.

Сначала для обучения собак, подобных Бадди, была создана организация «Собаки-поводыри». Затем законодательному собранию штата был предложен законопроект, по которому собакам-поводырям разрешалось появляться в общественных местах. В рамках этой законодательной инициативы Морриса и Бадди пригласили в столицу штата, чтобы продемонстрировать, что собака не угроза для общества, а умный друг, способный самым удивительным образом помогать слепому.

Один сенатор штата устроил для Бадди испытание, чтобы посмотреть, насколько хорошо она справляется со своими функциями. Когда Моррис и Бадди оказались в зале заседаний законодательного собрания, ожидавший их сенатор попросил пройти к трибуне спикера. На пути было несколько препятствий, о которых Моррис, естественно, не подозревал. Сенатор хотел проверить, сможет ли Бадди справиться с подобной непростой ситуацией.

«Бадди, вперед!» — скомандовал Моррис, однако собака стояла как вкопанная. «Вперед! Вперед!» — повторял он, но Бадди не двигалась с места. Наконец, очень нерешительно, она повела хозяина к нужному месту по следующему маршруту:



«Так нечестно!» — в бешенстве воскликнул сенатор.

Естественно, Моррис не понимал, что происходит. Он сказал: «Джентльмены, вероятно, вы воздвигли для нас какие-то препятствия. Только что мы стали свидетелями так называемого разумного неповиновения».

\*\*\*

Когда Бадди помогала Моррису передвигаться, у нее «сзади глаз» находилось разумное неповиновение. Ее научили, что когда хозяин отдает ей команду, которая может подвергнуть его опасности, она должна найти другой путь, чтобы доставить его в нужное место. Бадди являет прекрасный пример действия естественного закона адаптации: когда изменение окружающей среды грозит выживанию или благополучию, процесс необходимо изменить.

Какой ценный урок для каждого члена организации! *Разумное неповиновение* означает, что нельзя слепо следовать правилам и процедурам, если они могут повредить более важной цели. Смотрите на ситуацию в целом. Оставайтесь центрированными на миссии. Реагируйте так, чтобы сохранить возложенное на вас доверие. Будьте добросовестным ответственным.

Парадигма ответственности — это средство против пренебрежения доверием. Она заставляет нас отвлекаться от специфики ситуации и сфокусироваться на сохранении доверия заинтересованных сторон. Если возникают ситуации, которые невозможно было предвидеть при разработке правил или процедур, разумное неповиновение позволяет нам адаптировать соответствующие процессы таким образом, чтобы исполнять свою миссию, обслуживать клиентов, сокращать затраты и устранять «узкие места».

Кто-то однажды сказал, что разница между политиком и патриотом в том, что *политик смотрит вперед до следующих выборов, а патриот — до следующего поколения*. Разве в самые различные эпохи общество не получало пользу от наследия великих патриотов — людей, которые были больше, чем политиками? В организациях мы должны видеть в себе не чьих-то подчиненных, а ответственных за общество.

Лидеры и организации, центрированные на миссии, постоянно подтверждают правильность парадигмы ответственности. В Ritz-Carlton она прослеживается на всех уровнях Золотых стандартов, особенно в девизе: «Мы — леди и джентльмены, которые обслуживают леди и джентльменов». В сети универмагов Nordstrom парадигма ответственности заключена в правиле № 1: «В любых ситуациях полагайтесь на свой здравый смысл». (Никаких других правил просто нет!) Ответственные сотрудники уверены, что за решение проблемы отвечает тот, кто с ней сталкивается. Интересна следующая история, рассказанная одним моим клиентом, американцем японского происхождения.

\*\*\*

Мы с женой проводили отпуск в Токио и однажды решили зайти в универмаг Shihatsu, чтобы взглянуть на новые CD-плееры Sony Discman. Рассмотрев несколько моделей, я решил купить одну из них. Я расплачивался кредитной картой, и, заполняя форму, продавец сначала неправильно написал в ней мою фамилию. Он порвал бланк, заполнил новый без ошибок и провел платеж.

Вернувшись к родственникам, у которых мы остановились, я вытащил свой CD-плеер, чтобы похвастаться, однако он не работал! Я проверил все кнопки и шнур питания. Безуспешно. Наконец, мы обнаружили, что корпус плеера абсолютно пуст! Магазин к тому времени уже закрылся, однако я сказал жене: «Ничего страшного. Мы же в Японии. Завтра утром пойдем и обменяем его».

На следующее утро мы еще не успели позвонить в универмаг, а к нам в комнату уже постучались. Оказалось, пришли посетители. Выйдя в гостиную, мы увидели представительного седого человека и продавца, который накануне продал нам CD-плеер! В руках у них были какие-то свертки.

Пожилой человек представился вице-президентом Shihatsu и объяснил, что, после того как мы ушли из отдела электроники, продавец обнаружил, что по ошибке упаковал для нас муляж плеера с витрины. Он немедленно дал сигнал охране отслеживать все выходы, но, по всей видимости, мы уже успели проскользнуть.

Сначала они обзвонили все отели в Токио, где обычно останавливаются американские бизнесмены, но не нашли нас. Тогда они обратились в American Express, поскольку у них остался чек от оплаты по кредитной карте. Ранним утром они уговорили сотрудников American Express дать им номер нашего домашнего телефона в Соединенных Штатах, позвонили туда и, попав на родственников моей жены, которые присматривали за нашими детьми, узнали телефон и адрес людей, у которых мы остановились в Токио.

«Вас было не так-то просто найти, — сказал вице-президент, улыбаясь. — Но мы хотим исправить свою ошибку». Он вытащил CD-плеер, показал, что он работает, и забрал муляж. «В качестве компенсации за доставленные неудобства позвольте сделать Вам небольшой подарок». Они вручили нам пакеты, где лежали красивые банные полотенца и несколько компакт-дисков. Прощаясь, они опять извинялись.

Уже дойдя до своей машины, пожилой джентльмен неожиданно вернулся. «Я кое-что забыл, — сказал он. — Я должен извиниться за то, что наш сотрудник неправильно написал вашу фамилию в бланке оплаты по кредитной карте. Надеюсь, вы его простите — это был его первый рабочий день. В следующий раз он будет внимательнее!» Почтительно поклонившись, он вернулся к машине, и они уехали.

\*\*\*

Откуда вице-президент узнал, что продавец неправильно написал фамилию? Должно быть, тот сам рассказал ему об этом. Насколько же уверенно должен был чувствовать себя этот продавец, чтобы в первый же день работы в Shihatsu по доброй воле сознаться в своей оплошности вице-президенту? Если бы он не был уверен, что вице-президент нормально отреагирует на его признание, этого не произошло бы. Поистине доверие лежит в основе культуры Shihatsu.

## Ответственные за Saturn Corporation

Рассказывая о парадигме ответственности, я всегда вспоминаю о компании Saturn Corporation. Вряд ли можно найти лучшие примеры подъемов и спадов жизненного цикла продукта, чем примеры, предлагаемые американской автомобильной отрасли. Едва появившись, американские автомобили быстро заняли на рынке господствующее положение и десятилетиями оставались на вершине, пока не начали отступать под давлением иностранных конкурентов, предложивших более выгодный расход топлива, надежность и комфорт.

Крупнейшей компанией, участвовавшей в этих событиях, была General Motors. К середине 1980-х годов многие американские потребители сомневались, что автомобили этой фирмы обладают такими же достоинствами, как сопоставимые японские или европейские модели. Доля рынка и прибыли начали стремительно уменьшаться. Менеджеры самой компании стали признавать, что корпоративная культура часто подавляет креативность. Поэтому было решено создать новую дочернюю компанию — организацию, имеющую право порвать с традициями прошлого и доказать, что американский автомобиль способен конкурировать с сильнейшими соперниками на глобальном рынке. Так появилась компания Saturn Corporation. Поставленная перед ней задача была кратко сформулирована в фильме о компании: «Как начать все заново, если вы занимаетесь чем-то дольше всех остальных?» Как восстановить доверие клиентов, поставщиков, сотрудников и профсоюза, у которых появились сомнения, возможно, даже цинизм в отношении лидерства компании?

По соглашению с профсоюзом работников автомобильной промышленности (United Auto Workers — UAW) предпочтение при найме в новую компанию отдавалось работникам General Motors, которым грозило увольнение в связи с закрытием заводов в других районах. Это означало, что 9000 человек, которым предстояло создать новую парадигму, сами были продуктами старой парадигмы. Результаты обширного исследования предпочтений потребителей позволяли определить основные характеристики конкурентоспособного автомобиля, а современные методы проектирования гарантировали разработку необходимых технических спецификаций, но

могла ли производственная группа Saturn обеспечить соответствие конечного продукта мировому уровню?

Saturn приступила к построению культуры своего нового завода по принципу «изнутри — наружу». Решение возникшей перед GM проблемы (восстановление доверия клиентов) должно было стать обязанностью каждого. Процесс начался с четкого определения миссии и философии Saturn, в разработке которых приняли участие многие члены организации. Вот как звучит миссия Saturn:

*Добиваться лояльности владельцев Saturn и расширять их ряды, совершенствуя, рекламируя автомобили американского производства и поддерживая их мировое лидерство в отношении качества, стоимости и энтузиазма клиентов, посредством объединения людей, технологий и бизнес-систем.*

Однако для реализации этой миссии каждый сотрудник Saturn должен был думать об удовлетворении потребностей множества заинтересованных сторон. Обратите внимание, как философия Saturn передает чувство ответственности в отношении заинтересованных сторон.

### **Философия**

Мы, команда компании Saturn, совместно с UAW и General Motors считаем, что удовлетворение потребностей клиентов, сотрудников Saturn, поставщиков, дилеров, соседей и инвесторов имеет решающее значение для выполнения нашей миссии.

*Чтобы удовлетворять потребности клиентов:*

- наша продукция и услуги должны быть мировыми лидерами по качеству и удовлетворенности клиентов.

*Чтобы удовлетворять потребности членов нашей организации:*

- мы будем создавать ощущение сплоченности в обстановке взаимного доверия, уважения и достоинства;
- мы уверены, что все сотрудники хотят участвовать в принятии касающихся их решений, заботиться о себе и об окружающих, гордиться собой и своими достижениями, а также разделять успех, достигнутый благодаря своей работе;
- мы будем разрабатывать инструменты и программы обучения и образования для каждого члена организации с учетом индивидуальных знаний и умений;
- мы уверены, что самые важные активы Saturn — это творческие, заинтересованные, ответственные члены команды, которые понимают, что изменения имеют решающее значение для успеха.

*Чтобы удовлетворять потребности поставщиков и дилеров:*

- мы будем стараться устанавливать с ними по-настоящему партнерские отношения;

- взаимодействуя с ними, мы будем поступать честно и справедливо, выражая доверие, уважение и показывая их важность для Saturn;
- мы хотим, чтобы дилеры и поставщики относились к миссии и философии Saturn, как к собственной.

*Чтобы удовлетворять потребности наших соседей, сообществ, в которых мы живем и работаем:*

- мы будем лояльными гражданами, будем охранять окружающую среду и беречь природные ресурсы;
- мы намерены сотрудничать с органами государственной власти всех уровней и быть деликатными, искренними и откровенными во всех своих публичных заявлениях.

*Чтобы удовлетворять потребности всех инвесторов Saturn:*

- мы будем действовать так, чтобы способствовать обновлению и росту компании и обеспечивать конкурентный уровень рентабельности их инвестиций и участия в нашем бизнесе.

Постоянно действуя в соответствии с данной философией, мы сможем выполнить свою миссию.

Как только эта философия была взята на вооружение, ее наряду с миссией Saturn стали распространять на всех стадиях формирования организации — на этапах отбора и обучения кадров и построения команды. Такие понятия, как «профсоюз» или «руководство GM», стали второстепенными по отношению к категории «член команды Saturn». Кто бы ни выступал — президент Saturn Скип Лэфов или председатель местного профсоюза Майк Беннетт, — все говорили о «команде Saturn». Первая программа обучения в Saturn была намного обширнее традиционных методик GM. В центр внимания попали достоинства и инновации рабочих систем; это было необходимо для того, чтобы команда Saturn возродила веру клиентов в американский автомобиль.

Завод в Спринг Хилл (штат Теннесси) начал работать в 1990 году, и общественность с самого начала хорошо приняла автомобиль Saturn. В сущности, энтузиазм покупателей сам по себе оказался испытанием преданности Saturn своей миссии, философии и ценностям. Продажи значительно превышали прогнозы, и многие чувствовали необходимость ускорения производственной линии, чтобы удовлетворить потребительский спрос. Когда скорость работы производственной линии возросла, работники завода отреагировали на это, надев повязки с буквой «Q» (quality — качество). Почему? Потому что они беспокоились, что, если каждый не будет уделять качеству максимум внимания, наращивание темпов может помешать добиться обещанного качества мирового уровня!

Проведенные в 1991 году испытания показали, что антифриз, поставляемый одним поставщиком, химически агрессивен и может вызывать корро-

зию двигателя. 1836 владельцев Saturn немедленно получили сообщения об отзыве автомобиля. Компания не обещала заменить антифриз, радиатор или даже сам двигатель. Saturn предоставила всем этим людям совершенно новые автомобили! Почему? Да потому, что одна из ценностей компании гласит: «Мы постоянно стараемся превзойти ожидания внутренних и внешних клиентов в отношении продукции и услуг, которые являются мировыми лидерами по стоимости, качеству и уровню удовлетворенности клиентов. Наши клиенты знают, что мы по-настоящему о них заботимся».

Президент Saturn Скин Лефов сказал: «Чтобы принять решение по антифризу (которое стоило нам 24 миллиона долларов), потребовалось около 20 минут, поскольку оно основано на нашей миссии, философии и ценностях. Мы обсудили риск потерять доверие со стороны общественности, но решили, что прежде всего должны думать о своих ценностях. Нам повезло, что люди не перестали в нас верить».

Решимость Saturn жить в соответствии со своими ценностями была проверена еще до того, как стало понятно, что она сможет отвоевать место на рынке. Что могло бы произойти, если бы организация отреагировала на сложившуюся ситуацию по старинке? Возможно, скептически настроенные представители общественности сказали бы: «Ну вот, опять они в своем репертуаре. По их словам, Saturn — другая компания, однако теперь мы видим, что в General Motors абсолютно ничего не изменилось!» Реакция Saturn была сфокусирована на миссии с самого начала; в трудные времена компания Saturn всегда обращалась к своей миссии и ценностям. Благодаря этому ответственные за Saturn завоевывали доверие своих клиентов. К пятому году работы автомобиль Saturn стал третьей по популярности моделью в Америке. Исследования потребительского спроса, проводимые аналитическим агентством J.D. Power, постоянно показывали, что Saturn относится к числу трех лучших машин по удовлетворенности владельцев своим автомобилем и лучшей по удовлетворенности покупателей торговым обслуживанием.

В подтверждение растущей преданности клиентов 23 — 25 июня 1994 года примерно 44 000 человек собрались в Спринг Хилл, чтобы принять участие в сборе владельцев автомобилей «Saturn». Следуя примеру компании по производству мотоциклов Harley-Davidson, проводившей подобные мероприятия, Saturn организовала встречу, чтобы выразить всем владельцам своих автомобилей благодарность за то, что они помогли добиться таких успехов за первые же пять лет работы компании. Преданные владельцы приехали из самых разных уголков страны. На стоянке можно было увидеть номерные знаки всех 50 штатов и Канады. Здесь был даже первый Saturn, проданный на Тайване. Владелец организовал его доставку в Лос-Анджелес, откуда доехал до Теннесси.

Из небольшой рыбацкой деревушки Петербург на Аляске приехала и Робин Милледж. Она купила свой Saturn SL2 в 1990 году заочно. Через

какое-то время компания разослала сообщение об отзыве этой модели из-за дефекта сидений. Владельцам давались указания обратиться к своим дилерам с просьбой заменить проблемную деталь. Ближайший к Робин дилер находился за 400 миль. Тогда Saturn выслала ей новое сиденье и направила консультанта, чтобы произвести замену на месте! В 1994 году Робин проехала 3000 миль до Спринг Хилл, чтобы показать компании, что она остается ее преданной поклонницей.

Дух мероприятия очень хорошо передавал вывешенный на заводе плакат:

1985: Если вы построите его, они приедут.

1994: Мы построили его, и они приехали.

Номерной знак на одном из автомобилей, прибывшем на встречу владельцев из штата Огайо, читался так: «Y BUY 4N» («Why buy foreign?» — «Зачем покупать заграничный?») И все это случилось в отрасли, где всего несколько лет назад многие были готовы признать свое поражение перед японцами!

В самом деле, за первые десять лет работы компания смогла добиться осязаемых результатов. Автомобиль Saturn вошел в двадцать первый век как четвертый по популярности в своем классе. С того «вдохновляющего момента» 30 июля 1990 года, когда с завода выехала первая машина, и по октябрь 2000 года компания Saturn продала более 2,5 миллиона автомобилей. Исследование потребительского спроса, проведенное D.J. Power в 2000 году, показало, что Saturn занимает второе место по удовлетворенности владельцев своим автомобилем, уступая лишь шикарному Lexus! В рамках этого же исследования Saturn стал номером один по уровню удовлетворенности покупателей в США — и Японии! Лояльность клиентов оставалась высокой. Это доказал второй сбор владельцев в 1999 году, на который приехало еще больше владельцев, чем в 1994-м, — более 60 000 человек. Сотрудники фирмы Saturn смогли устоять перед многочисленными искушениями поставить свою ответственную роль в зависимости от других интересов. Международное объединение работников автомобильной отрасли дважды проводило голосование за отмену договора Saturn о партнерстве и заключении стандартного трудового договора UAW — GM. Оба раза более 70% сотрудников Saturn голосовало за сохранение своего уникального партнерского соглашения.

Чтобы добиться этих результатов, компании пришлось преодолеть путь, который вряд ли можно назвать гладким. Конкуренция усилилась. Благодаря быстро развивающейся американской экономике, многие потенциальные клиенты Saturn, покупавшие автомобили низкой ценовой категории, переключились на более дорогостоящие модели. В результате объем продаж и прибыльность Saturn в последние годы уменьшаются. С появлением трехдверного купе и среднеразмерной модели в 1999 году, а также внедорожника, который должен появиться в конце 2001 года, структура орга-

низации усложняется. В то же время General Motors, стремясь к созданию общих платформ для обеспечения конкурентоспособности на глобальном рынке, потребовала, чтобы Saturn адаптировала некоторые системы по каждой из ее четырех моделей в соответствии с характеристиками глобальной платформы. Скипа Лефов и другие «первопроходцы» Saturn ушли в отставку или были переведены в другие подразделения GM, вверив судьбу корпорации новому поколению лидеров.

Сейчас, в самый разгар преобразований, перед Saturn стоит решающий вопрос: «Как, прокладывая новый путь, определить, где сменить направление, а где придерживаться взятого курса?» Первоначальная миссия, философия и ценности Saturn представляют собой хорошие ориентиры для создания заряженной энергией корпоративной культуры, чтобы сделать предприятие успешным. Однако формула успеха 1994 года сегодня не способна обеспечить прежних результатов. Кое-что нужно изменить, не посягая при этом на первоначальную миссию, философию и ценности Saturn. Именно этот выбор (что изменить, а что сохранить в прежнем виде) и определяет будущий жизненный цикл любой организации. Сделав правильный выбор, можно подняться на новые высоты. Если же не провести нужные изменения, организация пойдет по нисходящему пути вслед за большинством компаний.

Очевидно одно: только придерживаясь естественных законов, Saturn сможет «сделать правильный выбор» при выработке будущей стратегии. Сотрудники Saturn должны определить экологический порядок для выживания в условиях давления со стороны множества (подчас противоречивых) потребностей заинтересованных сторон. Они должны еще раз подтвердить свою цель и разработать новую стратегию, которая позволит им сохранить доверие многих. Они должны обеспечить новое устойчивое состояние, соответствующее их первоначальной цели и стратегии преодоления новых сложностей. Они должны мобилизовать каждого члена коллектива, чтобы добиться этого нового устойчивого состояния, искать новые способы содействовать успеху компании и сотрудничать со всеми остальными участниками процесса для достижения синергии и лучших результатов. Другими словами, они должны опять начать все заново и опять применять те принципы, которые позволили им добиться успеха в первый раз.

Адаптация организации к изменчивой окружающей среде — очень трудная задача. Ее приходится решать тогда, когда многие предпочли бы расслабиться и насладиться своими достижениями первого десятилетия. Только ответственные пойдут на то, чтобы начать все заново и согласовать свои действия с естественными законами. Подчиненные начнут процесс, но отступят, когда некоторые заинтересованные стороны станут давать указания, противоречащие естественным законам. Только ответственные смогут сохранить мечту Saturn. Подчиненные же расскажут нам о том, как другие перехватили инициативу и разрушили компанию.

## Быть успешным или оставить наследие?

Примеры, приведенные в данной главе, иллюстрируют важные закономерности. Лидеры, центрированные на миссии, работают, опираясь на парадигму ответственности, а не подчинения. Рано или поздно это приводит их к некоей «развилке дорог». Им нужно определить, в чем их основная миссия: *быть успешным или оставить после себя наследие*.

Подумаем, в чем смысл этой дилеммы. Будучи ответственным, вы можете попасть в ситуацию, когда вам придется нарушить правила и процедуры своей организации и указания своего начальника, чтобы сохранить возложенное на вас доверие, которое намного важнее. Это рискованный путь. Наступите кому-нибудь на любимую мозоль, и вас могут наказать! Из-за подобной «ереси» не одна карьера пошла под откос. Как правило, люди добиваются успеха в организации, когда играют по правилам, а не нарушают их.

С другой стороны, как стать добросовестным ответственным, если любой человек или любая вещь может оказаться приоритетной по отношению к миссии, ценностям и доверию заинтересованных сторон? Ответственные, подобно патриотам, смотрят вперед — на следующее поколение. Естественно, они хотят быть успешными, но важнее для них оставить после себя наследие. По сути, это цели совсем разных порядков.

### **Успешность:**

- определяется всего несколькими заинтересованными сторонами;
- можно измерить;
- подчиняется правилам;
- чувствуется сегодня.

### **Наследие:**

- определяется многими заинтересованными сторонами;
- сложно измерить;
- при необходимости правила подчиняются миссии;
- чувствуется сегодня и завтра.

Как видим, чтобы оставить после себя наследие, необходим высокий уровень проактивности. Вознаграждение в этом случае человек получает главным образом в виде внутренней удовлетворенности, тогда как за успех воздают должное в основном другие.

Авраам Линкольн очень хорошо сформулировал кредо людей, которые стремятся оставить после себя наследие: «Я делаю все, что в моих силах, — абсолютно все, и намерен действовать так до конца. Если конец будет благополучным, никакие нападки не будут иметь никакого значения. Если итог будет плачевным, то и клятва десяти ангелов, что я был прав, ничего не изменит». То, «что было в силах» Линкольна, в свое время не удовлетворяло южные штаты, однако наше поколение с благодарностью

вспоминает патриота, ставившего принципы Америки выше социальных правил своего времени!

Рассмотрим жизнь еще одного лидера и подумаем, можно ли считать ее успешной. Вот краткая хроника его карьеры:

- 19 лет — не поступил в школу подготовки к колледжу из-за «явной неуспеваемости».
- 25 лет — проиграл на своих первых политических выборах.
- 27 лет — испытал огромные трудности в освоении навыков законодательных дебатов.
- 32 года — отвергнут избирателями из-за «радикализма».
- 34 года — проиграл на выборах после того, как его обвинили в предательстве своей партии.
- 41 год — освобожден от обязанностей министра из-за неодобрения его политики.
- 48 лет — проиграл на выборах после того, как открыто высказал свое мнение о международных отношениях.
- 49 лет — проиграл на выборах.
- 50 лет — проиграл на выборах.
- 56 лет — вынужден уйти в отставку из-за своих взглядов на проблемы индейцев.
- 57 лет — отстранен от власти, поскольку, по мнению обеих политических партий, ему не хватало «здорового смысла, твердости и дисциплины».
- 64 года — сограждане проигнорировали его заявления об угрозе нацизма.

В возрасте 66 лет этот человек задумал еще раз выступить на политическом поприще.

Какой совет можно было бы дать этому «незадачливому» политику? Почему он не сдавался? Как ему следовало поступить? Вот что рассказывает о своей дальнейшей судьбе он сам:

«Я был приглашен в Букингемский дворец. Встретив меня, король спросил, догадываюсь ли я, зачем меня пригласили. “Не имею ни малейшего представления, ваше величество,” — ответил я. ...Он сказал, что хочет, чтобы я сформировал правительство. ...Я подумал, что только что получил подарок судьбы! Все, что я делал до того момента, было лишь подготовкой к решению задачи, поставленной передо мной сейчас. Я был уверен, что очень хорошо разбираюсь в этих вопросах, и у меня не было ни малейшего сомнения в том, что мы добьемся успеха!»

Этот политик — Уинстон Черчилль! Он занял свой пост в возрасте, когда большинство людей уже находятся на пенсии, но в самое суровое время Второй мировой войны он смог сплотить народ своей страны и нацелить его на победу.

По иронии судьбы Черчилль проиграл на первых же выборах, состоявшихся после войны! Однако эта неудача его не расстроила. Он знал, что сыграл в истории своего народа значимую роль! Неудачи Черчилля на политическом поприще не смогли затмить его наследия. Его наследие столь же велико для Великобритании, как наследие Линкольна — для США. Когда британское правительство планировало установить в полу Вестминстерского аббатства мемориальную плиту в память о героях Битвы за Англию, оно искало слова, вызывающие в каждом гражданине страны чувство признательности за этот беспримерный подвиг. Сейчас в огромном зале можно прочесть: «Помните Уинстона Черчилля».

Когда этот государственный деятель, уже в преклонном возрасте, в последний раз появился в парламенте, всем не терпелось услышать, что же он скажет в своей прощальной речи. Черчилль нетвердой походкой поднялся на подиум и сказал: «Никогда не сдавайтесь! Никогда, никогда не сдавайтесь!» — и вернулся на свое место! Те, кто знал Уинстона Черчилля, поняли, что в этих словах были воплощены все его убеждения. Ему просто не нужно было говорить ничего больше.

## Заключение

Одна из причин неудач крупных организаций — положение, когда каждый чувствует себя подчиненным. Как только мы начинаем думать: «Я за это не отвечаю», мы склонны действовать, скорее, из привычки соглашаться, чем желая проявить лучшие способности и сделать все, что в наших силах. Мы перестаем задумываться о цели работы, довольствуясь лишь ее выполнением. Подобные вещи ведут к пренебрежению доверием — люди в организациях забывают, что им доверено улучшить чью-то жизнь. Пренебрежение доверием можно преодолеть только с помощью сдвига парадигмы: перестав видеть в себе подчиненных и начав видеть в себе ответственных.

Ответственные естественным образом создают образец для подражания с точки зрения лидерства, центрированного на миссии. Они четко определяют свои самые важные ценности как на личном, так и на организационном уровне и используют их в качестве ориентиров. Ответственные также сознательно выбирают, быть ли им успешными или оставить после себя наследие. Подобно Линкольна и Черчиллю, лидеры, центрированные на миссии, не всегда успешны на ограниченном отрезке времени. Но именно они оставляют после себя наследие. Всегда, когда эти два пути (успех/наследие) расходятся, ответственные выбирают дорогу к высшей цели! Выражаясь словами поэта Роберта Фроста:

*Развилка двух дорог — я выбрал ту,  
Где путников обходишь за версту.  
Все остальное не играет роли.*

В следующем разделе рассмотрим, как лидеры, центрированные на миссии, завоевывают последователей, ставя перед ними убедительную общую цель.

\*\*\*

### ***Как применить полученные знания***

Предлагаем возможные способы применения знаний, полученных вами из данной главы.

1. Перечислите, какие надежды возлагает на вашу организацию каждая из основных заинтересованных сторон, с которыми вы взаимодействуете. Приведите примеры, насколько соответствуют этому доверию парадигмы подчинения или парадигмы ответственности.
2. Обсудите в своей рабочей группе, как, исходя из концепции «разумного неповиновения», вы можете лучше оправдывать доверие заинтересованных сторон.

## *Раздел 3*

# **Формулирование убедительной общей цели**



## Глава 5

# НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ЧУЖИХ ДЕЛ

Прибыль подобна кислороду. Если ее недостаточно, то долго вы не протянете; но если вы думаете, что для жизни нужно только дыхание, вы явно заблуждаетесь.

*Рассел Акофф*

Мы должны любить как тех, чье мнение разделяем, так и тех, чье мнение отвергаем, поскольку и те и другие приложили усилия к поиску истины и помогли нам ее найти.

*Фома Аквинский*

**О**ДНАЖДЫ МНЕ ПОЗВОНИЛ ЧЛЕН ГРУППЫ ВОЛОНТЕРОВ и сообщил, что не может участвовать в мероприятии, которое должно было состояться вечером. Нам и так не хватало людей, а теперь еще это! Я позвонил своему хорошему другу Питу, чтобы узнать, не сможет ли он помочь.

— Мне жаль, — ответил Пит, — но сегодня прилетает моя дочь, и мы с женой должны встретить ее в аэропорту.

— Ясно, — ответил я с некоторым разочарованием.

— Подожди-ка, — сказал Пит. — Кажется, положение совсем безвыходное?

— О да, — ответил я.

— Тогда я буду считать это дело своим. Жена встретит нашу дочь одна, — сказал Пит.

Как только я услышал, что Пит будет считать мое дело «своим», то понял, что проблема решена. Я знал, что могу положиться на него.

\*\*\*

Формулировка Пита заставила меня задуматься о множестве организаций, с которыми я сотрудничал изо дня в день. Предлагаю вам сделать то

же самое. Сколько работодателей, продовольственных магазинов, банков, школ, церквей, храмов, ресторанов, государственных учреждений, страховых компаний, больниц, врачей, специалистов по ремонту, строителей, авиакомпаний, предприятий розничной торговли, фирм, предлагающих услуги специалистов, центров развлечений и автозаправочных станций — действительно считают участие в наших делах своим делом? Многие ли из них ставят наши потребности так же высоко, как мы сами? Ответ на этот вопрос, вероятно, определяет число людей, которые перешли от парадигмы подчинения к парадигме ответственности. При этом те немногие, кто относится к нашим делам, как к своим собственным, завоевывают нашу устойчивую лояльность.

Способность удовлетворять потребности людей и уважать их доверие отличает организации, неподвластные времени, от тех, которые в конечном итоге исчезают. Вспомним, что один из законов существования живых систем — экологический порядок: все элементы естественной экосистемы либо соответствуют сложившемуся порядку вещей, либо погибают. Каждая организация существует в экосистеме потребностей заинтересованных сторон. Заинтересованная сторона — это любое лицо, для которого важно благополучие организации: клиенты, поставщики, партнеры, сообщества, семьи. Если ваша организация хочет выжить, вы должны: 1) определить, какие потребности заинтересованных сторон вы намерены удовлетворить, 2) направить все ресурсы организации на удовлетворение этих потребностей (сделать решение их проблем своим делом) и 3) постоянно удовлетворять эти потребности.

Следующие три главы посвящены пунктам 1) и 2). В данной главе проанализируем некоторые парадигмы и методы разработки информационной системы, которая позволит вам выявлять наиболее важные потребности заинтересованных сторон. Глава 6 изучает вопрос, как сформировать и реализовать убедительную общую цель. Глава 7 посвящена координации целей на уровне рабочей группы, отдела и организации. Начнем с нашего представления о заинтересованных сторонах и их потребностях.

### **Акционерная стоимость или ценность для заинтересованных сторон?**

В последние годы многие спорят, должно ли основное внимание компании уделяться акционерной стоимости или ценности для заинтересованных сторон. Публичные компании, торгующие своими акциями на фондовой бирже, ощущают серьезное давление со стороны акционеров, которые требуют улучшения результатов ПРЯМО СЕЙЧАС. При этом забота только о нуждах акционеров может вести к игнорированию других потребностей, таких как сохранение окружающей среды, благополучие сотрудников и будущие инновации. Вопрос становится все острее: что создавать — акционерную стоимость или ценность для заинтересованных сторон? Для на-

чала подойдем к этому вопросу с юридической точки зрения. Какова цель корпорации в Соединенных Штатах Америки *по закону*:

- А) максимизировать доходы акционеров *или*
- В) служить интересам акционеров и других заинтересованных сторон.

Если вы выбрали вариант А, вы неправы! В большинстве штатов (а корпоративное право определяется на уровне штата) ответ на этот вопрос — В. За последние десять лет в 29 штатах приняты законы, которые недвусмысленно разрешают директорам (и даже поощряют их) при поиске лучших для компании решений учитывать интересы обширного сообщества заинтересованных лиц.

Независимо от буквы закона есть убедительная причина видеть цель своей организации в служении во благо большего числа людей, чем только акционеры и клиенты. В реальном мире вы не сможете удовлетворить потребности своих акционеров лучше своих конкурентов без убежденности других заинтересованных сторон, что бизнес одних напрямую касается других. Даже если бы все ваши сотрудники были преданы этой идее, это все равно не гарантировало бы вам конкурентного преимущества. Что тогда можно сказать о тех, кто поставляет вам сырье, оказывает вспомогательные услуги или осуществляет доставку вашей продукции потребителям? Что, если бы вы выполняли свою работу на 100%, а заинтересованные стороны, с которыми вы взаимодействуете, — только на 50%? В конечном итоге вы бы потерпели неудачу на глобальном рынке.

Рассмотрим заявление Японской ассоциации корпоративных менеджеров высшего уровня: «Традиционно для описания отношения компаний к заинтересованным сторонам используются такие выражения, как: “главное — это интересы клиента”, “главное — это сотрудники ” или “стабильность акционеров”. Однако мы уверены, что понятие “заинтересованная сторона” должно включать всех, кто играет ту или иную роль в долгосрочном успехе организации. Так, каждый менеджер должен понимать, что выживание организации зависит не только от ее клиентов, сотрудников, акционеров и дистрибьюторов, но и в значительной степени от глобального сообщества в целом. Строить взаимное доверие со всеми этими заинтересованными сторонами жизненно важно, и в этом смысл управления».

С юридической и практической точек зрения вопрос, следует ли удовлетворять потребности акционеров или потребности заинтересованных сторон, не подлежит обсуждению. Реалии вашей глобальной экосистемы требуют от вас учитывать и то и другое. С таким же успехом можно спросить кого-то, что ему нужно больше — сердце или мозг. Одно без другого бесполезно (и не жизнеспособно!).

Секрет любой экосистемы, даже системы потребностей заинтересованных сторон — в ее равновесии. В природных экосистемах множество несоразмеримых и противоречивых сил объединяются в сбалансированный

цикл, который усиливает способность каждого отдельного элемента выживать и развиваться. Это означает, что вам необходима информационная система, чтобы постоянно:

- 1) выявлять основные заинтересованные стороны (тех, кто имеет решающее значение для вашего выживания и роста);
- 2) определять их наиболее важные потребности (что они надеются получить от взаимодействия с вами);
- 3) решать, какие из этих потребностей ваша организация будет удовлетворять, а какие нет.

Эти три действия позволят вашей организации расставить всё по своим местам. Не все заинтересованные стороны одинаково важны для вашей организации. Не все их потребности имеют решающее значение для вашего выживания. Вы не можете удовлетворить все их потребности и ожидания. Со временем все эти потребности, естественно, будут развиваться и изменяться. Поэтому первая задача любой организации — разработать процедуры, позволяющие постоянно изучать глобальный рынок и выбирать способы соответствовать ему.

Такой выбор называется определением вашей цели. Он может включать такие элементы, как миссия, видение, стратегия, основные ценности, цели, задачи и другие параметры. Ваша цель определяет вашу деятельность. А если эта цель будет также учитывать важные потребности связанных с вами заинтересованных сторон, значит, вы считаете участие в делах других своим делом.

Отношение к чужим делам как к собственным — высокий критерий. Возможно, сейчас вам удастся добиваться успехов на уровне более низких притязаний, но так происходит лишь потому, что конкуренты пока еще не успели разобраться, что к чему. Глобальный рынок достаточно быстро научит их этому. Ваша задача — опередить их.

## **Видеть себя глазами других**

Лучший способ понять самые важные потребности различных заинтересованных сторон — поставить себя на их место и взглянуть на себя со стороны. К сожалению, в каждом из нас можно обнаружить сходство с героиней стихотворения шотландского поэта Роберта Бернса.

\*\*\*

Одним воскресным днем Бернс сидел в небольшой приходской церкви, когда туда зашла самая богатая женщина графства и опустилась на скамью прямо перед ним. На ней были меха и элегантные, дорогие наряды. Поскольку она села прямо перед Бернсом, он неожиданно заметил, что по ее шляпке ползет вошь! Бернс улыбнулся, откинулся на спинку и подумал: «У нее столько денег и такая репутация в обществе. Вероятно, она прила-

гает немало усилий, чтобы выглядеть шикарно. Но если бы она видела то, что вижу сейчас я, она была бы сражена!» Размышляя над этим эпизодом позднее, Бернс написал оду «К вши», в которой, в частности, есть следующие строки:

*Ах, если б у себя могли мы  
Увидеть всё, что ближним зримо,  
Что видит взор идущих мимо  
Со стороны, —  
О, как мы стали бы терпимы  
И как скромны!\**

\*\*\*

Как и у женщины, описанной поэтом, у каждого человека есть «белые пятна», которые делают его уязвимым. Мы не только не знаем факторов влияния на наши заинтересованные стороны, но еще и редко рассматриваем взгляды различных заинтересованных сторон как часть «порядка вещей» нашей экосистемы. Мы склонны смотреть на каждую заинтересованную сторону в отдельности. Из-за разрозненности наших представлений нам сложнее решать вопросы, которые определяются динамикой экосистемы в целом, такие, например:

- Как потребности заинтересованных сторон эволюционируют со временем, и что нам нужно (и нужно ли) в связи с этим изменить?
- Какие изменения в одной области влияют на другие?
- Каковы модели (сходство, различия) этих эволюционирующих потребностей заинтересованных сторон (есть ли какие-либо аналогии или различия)? Не требуют ли эти модели изменения нашей цели?

Ответить на эти вопросы поможет эффективная стратегическая информационная система. Она позволит увидеть, что происходит как внутри, так и за пределами вашей организации, и поможет решить, какие потребности следует изменить, а какие оставить в неизменном виде. Первый шаг к тому, чтобы дела других стали вашим делом, — увидеть свою организацию, ее продукцию и услуги глазами различных заинтересованных сторон. Посмотрим, как один очень успешный генеральный директор помог добиться этого в своей организации.

## Моменты истины

Несколько лет назад Ян Карлзон, генеральный директор авиакомпании Scandinavian Air Lines (SAS), ввел в деловой оборот фразу «моменты истины». Эти моменты определяют, останутся ли ваши клиенты или другие заинтересованные лица с вами. По его подсчетам, за год в работе SAS случается

---

\* Перевод С.Я. Маршака.

до 50 миллионов таких моментов, каждый из которых в среднем длится 15 секунд. Для клиентов SAS моменты истины включают следующее:

- вы можете занять место, которое забронировали;
- в самолете есть журналы, которые вам нравится читать;
- вам подают еду, которую вы заказали;
- стюарты компетентны и расторопны;
- самолет взлетает и садится по расписанию;
- багаж доставлен своевременно и в хорошем состоянии;
- с вами любезны, и любые проблемы быстро решаются.

Эти моменты истины определяют, *что хочет видеть клиент*. Именно с такой парадигмы разумно начинать изучение потребностей заинтересованных сторон и возможностей соответствовать им. Каковы моменты истины, с точки зрения основных заинтересованных сторон, с которыми взаимодействует ваша организация?

Чтобы определить некоторые моменты истины, можно, например, спросить своих акционеров, клиентов, поставщиков, сотрудников и общественные организации, что они надеются получить благодаря отношениям с вами. Другой полезный способ — посмотреть на свою организацию глазами клиентов (или любых других заинтересованных сторон): представить, как вы, оказавшись на их месте, взаимодействовали бы со своей организацией. Например, можно:

- позвонить в свою организацию и задать вопрос, требующий ответного звонка;
- написать письмо с жалобой на ваш продукт или услугу;
- попробовать воспользоваться рекламным предложением вашей компании о предоставлении бесплатного образца продукции;
- сделать запрос, выходящий за рамки обычных процедур.

Совершив несколько подобных попыток, вы поймете, что единственное, что видит клиент или заинтересованная сторона, — это конечный продукт или услуга. Все остальное скрыто от его глаз, как, собственно, и должно быть. Кроме того, вы увидите, что ваша эффективность на самом деле не такая, как вы надеялись. Подобные эксперименты покажут, почему многие вещи, которым вы уделяете внимание, практически не интересуют клиентов. Эта идея была выражена на плакате, который несколько лет назад я увидел в одной компании: «То, что в нашей компании много отделов, функций, представителей разных культур, заводов и видов продукции, — совершенно не волнует клиента».

\*\*\*

Фред был вице-президентом компании, входящей в список Fortune 500. В рамках проекта реорганизации ему поручили побеседовать с тремя кли-

ентами, продающими продукцию компании через розничную сеть. Ему предстояло понять моменты истины, возникающие при работе с его компанией. После проведения опроса Фред сказал мне: «Я работаю в компании уже 27 лет, но до прошлой недели никогда не общался ни с одним из клиентов, продающих нашу продукцию в розницу. Некоторые ожидания клиентов меня по-настоящему поразили. Многие просьбы касались административной стороны дела и сервисного обслуживания. Я понятия не имел, что это для них так важно. Теперь, если мы выполним их пожелания, то поможем им, а они, в свою очередь, помогут нам. И это ничего не будет стоить! Мы можем сделать это прямо сейчас и укрепить тем самым позиции своей компании».

\*\*\*

## Экосистема заинтересованных сторон

Если вы посмотрите на свою организацию глазами нескольких заинтересованных сторон, перед вами возникнет новая картина. Вы увидите, как все заинтересованные стороны формируют вокруг вас некое поле моментов истины. Именно ваша способность удовлетворять потребности, стоящие за этими моментами истины, позволяет вам удерживаться наверху и не сползть на нисходящую часть жизненного цикла. Кроме того, вы поймете, что каждая заинтересованная сторона поддерживает вас до тех пор, пока вы удовлетворяете ее потребности. Соответствуйте моментам истины, и ваша организация будет процветать. Но как выбрать из множества потребностей те несколько, которые вы в состоянии удовлетворить? Как разобраться со всеми этими противоречивыми требованиями и ожиданиями? Чтобы установить разумное равновесие и поддерживать его, необходимо помнить три обстоятельства.

- **Вы не сможете удовлетворить все потребности заинтересованных сторон.** Многие будут противоречить друг другу. Пытаясь оптимизировать все части, вы можете снизить эффективность целого — своей организации! Одна из важнейших задач лидера — определить, какие потребности удовлетворять, а какие нет. Но сначала вы должны узнать обо всех потребностях, а потом уже выбрать, каким из них уделять основное внимание.
- **Лучший способ быть полезным какой-либо заинтересованной стороне — удовлетворить все ее важнейшие потребности.** Нет нужды удовлетворять все потребности до единой, достаточно выбрать несколько главных (например, моменты истины), от которых зависит их, а следовательно, и ваше процветание либо гибель. Как и в случае любой другой экосистемы, всегда, когда вы пытаетесь максимально удовлетворить интересы одного элемента за счет другого, вы можете в конечном итоге нанести вред тому, кому хотите помочь. Напри-

мер, что будет, если вы попытаетесь удовлетворить интересы клиентов в ущерб потребностям своих сотрудников или сообщества? В результате могут настолько увеличиться текучесть кадров и ухудшиться отношения с общественностью, что вы больше не сможете хорошо обслуживать клиентов. Аналогичным образом, максимально удовлетворяя потребность персонала в занятости и стабильном доходе, вы можете оказаться в очень невыгодном положении, когда вам придется закрыть двери компании для новых сотрудников, что подрывает те самые гарантии и стабильность, которые вы стремились обеспечить.

- ***Если вы не способны удовлетворить потребности, соответствующие моментам истины каких-либо заинтересованных лиц, вы можете утратить их поддержку и тем самым нарушить свое хрупкое равновесие.*** Если они порвут с вами, вы можете покатиться вниз! Это грустный, но реальный парадокс любой экосистемы. Лучший способ позаботиться о любой отдельной части системы — позаботиться обо всех ее частях. Но, пытаясь угодить всем, вы не можете позволить себе кого-то обделять.

Мы подошли к самой сложной части всего уравнения. Дело в том, что потребности заинтересованных сторон постоянно изменяются. Нельзя просто определить текущие моменты истины, организовать работу так, чтобы удовлетворять соответствующие потребности, и расслабиться. Необходимо создать систему, позволяющую регулярно отслеживать состояние всех заинтересованных сторон. Вам нужна динамическая информационная система.

## **Сбалансированная система показателей**

Многие организации начали применять «сбалансированную систему показателей» — краткий перечень ключевых показателей успеха, отражающих все важнейшие потребности заинтересованных сторон. Параллельно с ней обычно действует система отслеживания результатов по каждому направлению. Сбалансированная система показателей и система отслеживания результатов — это предварительные условия выживания на глобальном рынке. Однако слишком часто сбалансированная система показателей создается без адекватного диалога с заинтересованными сторонами и анализа их потребностей. Как избежать некоторых распространенных ошибок при создании сбалансированной системы показателей?

Во-первых, необходимо определить моменты истины, как это делал Ян Карлзон. Затем их нужно перевести на язык конкретных показателей. Каких результатов нужно добиться, чтобы удовлетворить потребность, стоящую за каждым моментом истины? Пытаясь найти ответ на этот вопрос, менеджеры SAS выяснили, что оценивают работу по одному показа-

телю, а от них ждут совершенно другого. Хороший пример — история с грузовыми перевозками.

\*\*\*

Основным показателем успеха подразделения грузовых перевозок SAS всегда был объем. Разумеется, для клиентов он не имел значения. Для них было важно, чтобы груз был доставлен своевременно в пункт назначения. В конечном итоге сотрудники SAS разработали систему QualiCargo, позволяющую определять моменты истины. Новая система оценки обеспечивала отслеживание результатов по следующим направлениям:

- Как быстро мы отвечаем на телефонные звонки?
- Выполнен ли заказ в заявленный срок?
- Прибыл ли груз согласно расписанию?
- Через какое время клиент смог забрать свой груз?

Оценивая результаты своей работы с помощью показателей, подобных этим, и постоянно совершенствуя работу сотрудников, SAS смогла повысить коэффициент своевременности доставки с 80% до более чем 90%. Компания стала лучшим грузовым авиаперевозчиком в Европе! (По случайному совпадению, объем грузоперевозок и доходы тоже неуклонно росли в тот период.)

\*\*\*

Для эффективной сбалансированной системы показателей нужны четыре вида данных, имеющих решающее значение для выживания вашей организации:

1. **Финансовые показатели.** Они есть у всех организаций, хотя многие финансовые показатели не связаны с другими элементами сбалансированной системы показателей. Например, объемы перевозок и доходы одной авиакомпании росли так быстро, что это привело к нарушению работы системы погрузки-разгрузки багажа и графика работы персонала. Ежемесячно начали теряться тысячи чемоданов, а многие сотрудники были завалены работой настолько, что не выдерживали и увольнялись. Вскоре авиакомпания закрылась. Одно из преимуществ сбалансированной системы показателей заключается в ее способности количественно оценивать отдельные части, их влияние друг на друга и на организацию в целом.
2. **Обратная связь с заинтересованными сторонами.** Обратная связь должна фокусироваться на моментах истины: а) что данная заинтересованная сторона надеется получить от взаимодействия с вами; б) насколько вы оправдываете эти надежды; в) как можно улучшить ситуацию.
3. **Бенчмаркинг.** Находясь на вершине жизненного цикла, вы должны эффективнее своих конкурентов создавать инновации, совершенст-

воваться и изменяться по мере развития окружающего мира. Выдержать гонку в духе «добиваться большего с меньшими затратами» способны только те, кто по-настоящему выходит за рамки существующего положения вещей. Бенчмаркинг — это метод сравнения своих результатов с *лучшими в мире* достижениями в решении аналогичной задачи независимо от того, работают ли они в той же сфере, что и вы.

4. **Проверка на соответствие миссии.** Организации, центрированные на миссии, должны понимать, насколько им удастся действовать в духе выбранной ими миссии. Обратная связь в этой области представляет собой синтез трех других информационных систем и может быть осуществлена только по принципу «изнутри — наружу», с позиций вашей *совести*. Пожалуй, это самая важная обратная связь, поскольку, когда кто-то спрашивает вас: «Как *на самом деле* обстоят ваши дела?», вы не можете обмануть самого себя.

Если вы страстно хотите удержать свою организацию на вершине жизненного цикла, то не успокойтесь, пока не определите все моменты истины для каждой заинтересованной стороны (с ее точки зрения). Затем, исходя из этих моментов истины, вы разработаете свои показатели и процессы мониторинга. При этом оценку и мониторинг вы станете проводить с единственной целью: чтобы по-настоящему понять, как видят вас (вашу организацию) другие.

Ваша организация, вероятно, уже имеет хорошую систему финансового учета. Поэтому рассмотрим три остальных элемента информационной системы — обратную связь с заинтересованными сторонами, бенчмаркинг и проверку на соответствие миссии.

## Обратная связь с заинтересованными сторонами

Обратная связь с заинтересованными сторонами помогает контролировать эффективность ваших взаимоотношений со всеми, чья поддержка необходима для исполнения вами вашей миссии. Обобщим элементы, делающие обратную связь с заинтересованными сторонами полезной.

- Она позволяет оценить, насколько хорошо вы соответствуете моментам истины для каждой основной заинтересованной стороны.
- Она обеспечивает не однократное, а периодическое получение информации.
- Она существует в рамках более обширного процесса — процесса непрерывного совершенствования, — развивая вашу способность относиться к чужим делам, как к своим.
- Она обеспечивает исходные данные для диагностики и определения мер по совершенствованию своей деятельности.

- Самую большую пользу она приносит, когда применяется наряду с другими организационными инструментами, например с моделью организационной эффективности (которая будет рассмотрена в главе 8). Это позволяет увязывать информацию, полученную от заинтересованных сторон, с коренными причинами, определяющими текущие результаты вашей деятельности. Обратная связь с заинтересованными сторонами говорит как о ваших собственных парадигмах, предположениях и ценностях, так и о том, как оценивают результаты вашей деятельности заинтересованные стороны. Она помогает найти источник проблем, вместо того чтобы работать только над симптомами.

Обратите внимание, что я ничего не сказал об опросах, анкетах и инструментах оценки результатов работы. Они могут сыграть определенную роль при получении обратной связи с заинтересованными сторонами, но конечный результат превосходит сумму компонентов. Представим этот процесс следующим образом: периодически общаясь с основными заинтересованными сторонами, вы узнаете, как видят вас другие, устанавливаете связь между тем, что вы узнали, и выполнением своей миссии, а затем определяете корректирующие меры для улучшения своих показателей. Со временем по мере постоянного участия в этом процессе экономическое благополучие и качество жизни каждого повышаются.

Рассмотрим данный процесс на примере взаимодействия одного административного работника и его учебного заведения с группой заинтересованных сторон.

\*\*\*

За последние десять лет, по мере того как наши школы стали рассматривать более широкий круг заинтересованных лиц — главным образом проводя исследования предпочтений семей, — мы обнаружили, что в районе развивается и приобретает достаточно большие масштабы движение в поддержку «домашнего образования». Многие семьи в нашем районе нуждались в более гибком графике обучения своих детей, чего школа предложить не могла. Некоторые к тому же считали, что дома дадут детям лучшее образование.

Обнаружив масштаб этого движения, мы сформировали инициативную группу, которая обратилась к клиентам через организацию домашнего образования штата. По сути, обращение инициативной группы сводилось к следующему: «В прошлом между нами были враждебные отношения, поскольку школы получают финансирование в зависимости от численности учеников, посещающих уроки ежедневно. Мы исходили из того, что если родители забирают своих детей из школы, это бьет по нашему карману. Кроме того, мы считали, что, будучи профессионалами, способны дать вашим детям лучшее образование. В результате годами мы строили барь-

еры. Мы не прислушивались к вашим нуждам. Но вы представляете значительную часть налогоплательщиков. Поэтому давайте попробуем установить отношения, выгодные обеим сторонам».

За последние пять лет во всех районах произошли удивительные вещи. Во-первых, прекратилась борьба со сторонниками обучения на дому. Более того, школы предложили следующее: «Вы — налогоплательщики, поэтому школа принадлежит и вам. Какими ее возможностями вы хотели бы воспользоваться? В какое время вам удобнее посещать гимнастический зал? Какие учебники вас интересуют? Не хотят ли ваши дети участвовать в спортивных программах?» В итоге сторонники домашнего образования пошли навстречу: «Знаете, нам на самом деле не хватает возможностей для изучения общественных наук. Что бы вы порекомендовали? Можно ли получить доступ к вашим компьютерам и учебному программному обеспечению?» Так, прислушавшись к конкретной группе заинтересованных сторон, нам удалось установить эффективные партнерские отношения.

\*\*\*

Обратная связь с заинтересованными сторонами — не волшебный эликсир, способный решить все ваши проблемы; она просто помогает вступить в диалог и разобраться в важных вопросах. Такая форма диалога помогает организации разглядеть свои «белые пятна», как это произошло с одной публичной аудиторской фирмой.

\*\*\*

В компании Smith Accounting было семь партнеров и сорок сотрудников, занимающихся традиционной аудиторской и налоговой деятельностью. Компания зарабатывала деньги, предоставляя услуги на почасовой основе. Каждый партнер отвечал за привлечение новых клиентов. По мере появления новых клиентов партнеры поручали работу по своим проектам штатным аудиторам, оплата труда которых определялась количеством часов, отраженных в счете. Следовательно, у них был стимул соглашаться на работу в проектах партнеров и добиваться максимума часов, включаемых в счет. Как правило, сотрудники тратили все свое время на то, чтобы завоевать расположение партнеров.

Успешно проработав несколько лет, партнеры признали, что на самом деле организация способна на большее, но что-то мешает реализовать потенциал. Поэтому они начали получать обратную связь от заинтересованных сторон и сопоставлять результаты своей работы с получаемой информацией. Первые результаты показали, что клиенты полностью удовлетворены услугами Smith Accounting. Однако штатные аудиторы указывали на ряд трудностей, с которыми им приходится сталкиваться на работе, в частности, на способы принятия решений, методы планирования и вознаграждения сотрудников.

Эти жалобы удивили партнеров, и они усомнились в правильности отчета. Поскольку в компании работало всего 40 сотрудников, директор по операциям решил опросить всех и проверить результаты отчета. Он обнаружил, что они абсолютно точны. «Почему вы до сих пор ничего не говорили нам об этих проблемах?» — спросил озадаченный директор. «Поскольку все очень заняты работой, практики обсуждения подобных вопросов никогда не было», — ответили некоторые сотрудники. Партнеры тщательно изучили данные обратной связи и определили ряд мер по улучшению своих результатов. Компания Smith Accounting продолжает расти как по показателям конкурентоспособности на рынке, так и по прибыльности, а благодаря обратной связи с сотрудниками смогла построить доверие внутри компании.

\*\*\*

Подумайте, насколько важно, чтобы лидер был человеком, заслуживающим доверия. Какие ответы получил бы директор по операциям при проведении опроса, если бы сотрудники чувствовали, что за этим стоит какая-либо угроза? Или если бы в компании бывали случаи расправы с теми, кто приносит дурные новости? Очень вероятно, что если нельзя доверять тому, кто задает вопросы, то нельзя доверять и ответам!

Процесс получения обратной связи от заинтересованных сторон поможет вам точно определить возникающие у них потребности, тем самым открывая новые стратегические перспективы. Приведем пример из отрасли музыкальных инструментов.

\*\*\*

Компания Fletcher Music Centers в городе Клируотер (штат Флорида) продает органы. Проведя опрос среди пенсионеров — своих основных клиентов, — компания выяснила, что они нуждаются не столько в музыкальных инструментах, сколько в общении. Для удовлетворения этой потребности Fletcher полностью изменила подход к организации продаж: при покупке каждого органа стали проводиться бесплатные групповые музыкальные занятия. Кроме того, органы Fletcher сконструированы с учетом специфики данной группы покупателей: символы на клавиатурах и механизмы управления крупнее стандартных, чтобы людям, страдающим артритом, было легче с ними управляться. Всего за несколько лет доходы Fletcher выросли до 24 миллионов долларов.

\*\*\*

Это лишь немногие примеры того, как эффективная обратная связь с заинтересованными сторонами помогает организации подниматься по кривой жизненного цикла и оставаться на его вершине.

## Бенчмаркинг

Другим параметром сбалансированной системы показателей является регулярный мониторинг положения вашей организации в сравнении с другими компаниями на глобальном рынке. Этот процесс называют бенчмаркингом, и популярным он стал в эпоху уменьшения размеров предприятий. Но нет естественного закона, утверждающего, что бенчмаркинг должен быть результатом сокращения. Соответствующие меры должны определяться в контексте окружающей среды организации и ее соответствия своей цели. Многие организации сравнивают свои рабочие процессы, укомплектованность штата и финансовые показатели с лучшими показателями в отрасли просто чтобы оценить свое положение на глобальном рынке. Такая информация помогает ставить реалистичные, но достаточно сложные и стимулирующие цели по совершенствованию своей деятельности.

Тем не менее наиболее значительные прорывы происходят в тех организациях, которые используют по-настоящему глобальные эталоны: не просто лучшие показатели по одной отрасли, а самые лучшие в мире по любым оцениваемым направлениям. Поясним это на примере.

\*\*\*

Одна производственная компания годами боролась за ускорение переналадки, на которую, как правило, уходило 72 часа. Спрос на различные виды продукции требовал сокращения времени производственного цикла, и из-за медленной переналадки компания начала терять заказы. Наконец, одному сотруднику, который участвовал в гоночном чемпионате серии NASCAR, пришла идея отнести к процессу переналадки как к пит-стопу. Его новая парадигма заставила менеджеров задаться вопросом: «Как мы решали бы проблему переналадки, если бы были командой механиков пит-стопа?» В результате преобразования процесса самые сложные манипуляции выполнялись всего за три часа!

\*\*\*

Эта производственная компания на собственном опыте постигла, какие удивительные изменения в работе могут произойти в результате сдвига парадигмы. Другой пример.

\*\*\*

Мой сосед Майк Бледсоу, оптовый продавец сельхозпродукции, прочитал однажды в *Wall Street Journal* статью о новых партнерских отношениях между Procter & Gamble и Wal-Mart: компании надеялись сократить уровень запасов (объем продукции, находящейся на складе) с 21-дневного до девятидневного. «Я просто не мог сдержать улыбку, — сказал Майк. — Если бы у меня на складе оказались запасы на девять дней, мне пришлось бы

избавляться от огромного количества испорченных овощей и фруктов. Могу поспорить, что, если относиться к зубной пасте Crest как к скоропортящемуся продукту, можно довести эти девять дней до двух».

\*\*\*

Прекрасный способ сменить парадигму! Попробуйте применить этот глобальный взгляд к некоторым наиболее важным процессам своей организации.

- Кто лучше всех в мире одновременно передает информацию во множество географически рассредоточенных пунктов?
- Какое образовательное учреждение — лучшее в мире?
- Кто производит что-либо с нулевыми дефектами, с минимальными затратами и беспрецедентной гибкостью?
- Кто доставляет контейнерные грузы лучше, быстрее и дешевле всех остальных?
- Кто лучше всех обслуживает клиентов?
- Кто принимает важные решения быстро и при этом при участии множества сторон?

Подумайте, насколько лучше были бы законы и политика, если бы правительство воспринимало их как новый продукт и сравнивало бы свои достижения с показателями лучших в мире компаний по производству потребительских товаров? Подобная «конкуренция» могла бы по-настоящему улучшить качество жизни каждого из нас!

## Проверка на соответствие миссии

«Когда вы со всех сторон окружены аллигаторами, трудно вспомнить, что вы сами начали осушать это болото». Эта популярная поговорка как нельзя лучше отражает истинную ситуацию в нашем мире организаций. Однако тех, кто не находит времени соотнести свою деятельность со своей основной целью, миссией или видением, может удивить и разочаровать степень отклонения их действия от первоначальных намерений. О подобном неприятном опыте рассказывает один из моих клиентов.

\*\*\*

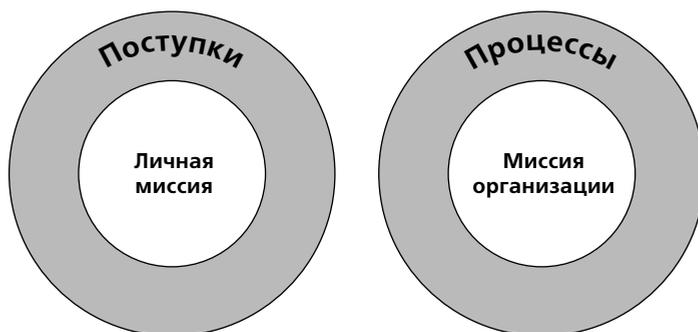
Я встречался с одним из вице-президентов нашей компании, проработавшим более 30 лет в бизнесе. Начиная карьеру в компании, он изложил «цель и заявление о ценностях», где описывал, как следует обращаться с людьми. По иронии судьбы, наша встреча проходила в период, когда его вынудили уйти на пенсию раньше намеченного им самим срока. Мы сидели и сокрушались по поводу предстоящего массированного сокращения штатов. В какой-то момент его глаза наполнились слезами, а голос дрожал

при словах: «Понимаете, все эти люди... мы же действительно делаем им больно! Это наши коллеги, наши друзья. С некоторыми из них я дружу не один десяток лет. И сейчас мы очень раним их!»

«Почему так случилось? — спросил он. — Как мы могли позволить, чтобы это с ними произошло?» Повисла долгая пауза, во время которой каждый из нас размышлял, в чем же дело, понимая, что ответа нет.

\*\*\*

Все самые логичные объяснения в мире не могли стереть из сознания этого человека мучительный вопрос: «Как мы могли допустить, что это с ними произошло?» Когда лидеры находят время прислушаться к своей совести, вопросы ставятся до принятия непоправимых решений, о которых потом приходится сожалеть. Модели центрирования на миссии, представленные в главе 3, показывают эффективный способ обращения к своей совести.



Неважно, какой вопрос вы решаете: как строить отношения с супругой, с поставщиком или как провести сокращение штатов — принимайте решения, опираясь на свою личную миссию и миссию организации. Пусть представленные в них принципы станут ориентирами для ваших поступков и процессов. Эти принципы — более надежный источник уверенности в будущем, чем какой-то особый интерес или соображения ближайшей выгоды. Замечательный пример такого процесса дает опыт компании Kenner Toy Corporation.

\*\*\*

В конце 1970-х — начале 1980-х годов Kenner Toys пользовалась беспрецедентным успехом на рынке благодаря популярным игрушкам и играм из серии «Звездные войны». Однажды к руководству Kenner обратились создатели фильма «Рэмбо», в котором рассказывается о ветеране вьетнамской войны, в одиночку вступившем в борьбу с местными правоохранительными органами. Создатели фильма хотели предоставить Kenner лицензию на производство серии игрушек «Рэмбо».

Рассматривая это предложение, руководители Kenner прежде всего помнили о своих корпоративных ценностях. Одна из них гласила: компания должна производить и продавать только такие игрушки, которые влияют положительно на детей во всем мире. Поскольку с Рэмбо ассоциировалось насилие и кровопролитие, руководство компании сочло, что идея такой игрушки не соответствует их ценностям. Хотя они понимали, что производство игрушек «Рэмбо» могло бы стать выгодной сделкой для любой компании, Kenner отклонила предложение создателей фильма.

\*\*\*

Можно соглашаться или спорить с выбором Kenner — дело тут совсем в другом. Важно, что, решая, как поступить, руководители компании достигли согласия, которое определялось их ценностями. Они не пошли против совести, а культура Kenner укрепилась, поскольку у них появилось время обдумать предложение и сопоставить его со своей миссией и ценностями.

## **Подчинение всех интересов своей миссии**

Информацию, полученную в процессе применения сбалансированной системы показателей и обратной связи, не всегда легко принять. Когда вы узнаете, что на самом деле думают о вашей организации разные заинтересованные стороны, это может вас удивить, шокировать, разочаровать и расстроить. Но если вы позволите своей гордыне, самолюбию или вашему представлению о реальности управлять реакцией на эту информацию, ваша миссия отклонится от центра, уступив место другим факторам. И когда придет время действовать, все, что вы вкладывали в систему обратной связи, окажется во власти ваших эмоций или самолюбия. Вот показательный пример.

\*\*\*

Один из моих клиентов пригласил руководящего работника крупной розничной сети (через которую продавалась продукция моего клиента) выступить с речью перед своими генеральными менеджерами на семинаре, посвященном удовлетворению потребностей покупателей. Приглашенный докладчик в свое время был руководителем компании-конкурента моего клиента, поэтому имел представление о том, что творится по обе стороны баррикад. В самом начале своего выступления он сказал: «Хочу рассказать вам о том, как мы смотрим на вашу работу: на чем строим оценку вашей компании — и других поставщиков — со своих позиций».

После этого он назвал следующие факторы:

1. Имеется ли ваша продукция в наличии, когда она нам нужна?
2. Согласованы ли ваши рекламные акции с нашими? (Предлагаются ли ваши купоны на скидку в 50 центов в то время, когда мы гото-

вы предоставить максимальное пространство для демонстрации товаров?)

3. Каково время цикла?
4. Насколько гибкие ваши методы стимулирования продаж? (Актуальны ли они?)
5. Насколько совместимы ваши способы демонстрации товаров с нашими?

Затем он сказал: «Мы позволили себе оценить вас по этим пяти категориям с оценками “средняя”, “выше средней” или “ниже средней”. Вот что у нас получилось».

	–	Средняя	+
1. Наличие продукции		✓	
2. Согласованность рекламных акций	✓		
3. Время цикла		✓	
4. Гибкость стимулирования	✓		
5. Совместимость способов демонстрации товаров	✓		

Мои клиенты, естественно, очень гордились своей компанией. Они считали ее лучшей. Как же они отреагировали на слова своего клиента о том, что по всем пяти показателям их деятельность оценивают на уровне не выше среднего? Все находящиеся в зале были задеты и молча пережили обиду.

Выступающий продолжил: «Когда мы проводили эту оценку, я сказал своим сотрудникам, что, конечно, не смогу прийти в компанию и представить данные показатели, не имея документальных подтверждений или примеров. Так, например, ваша компания объявила о специальной рекламной акции по одному продукту. Мы включили эту информацию в свои рекламные листовки, распространяемые по домам, а также в виде рекламных вкладышей в газетах. Мы рекламировали этот продукт с 14 февраля, но не получали его до 28-го». Сидящий в дальнем углу зала генеральный директор подразделения, занимающегося этим продуктом, побледнел. Затем выступающий привел еще несколько примеров, позволивших поставить компании такие оценки.

Как, по вашему мнению, руководители компании отреагировали на эту информацию? Они заняли оборонительную позицию. Из всех выступавших на трехдневной конференции этот докладчик получил самый низкий рейтинг. Участники комментировали свои оценки примерно так: «Сделал огульные обобщения на основании всего нескольких примеров. Предвзято истолковал обрывочные сведения. Сложно следить за ходом рассуждений. Отсутствует логика».

\*\*\*

Эта компания придерживалась идеи служения всем своим клиентам — как розничным продавцам, так и для потребителей. Докладчика отбирали очень тщательно, и выбор остановили именно на нем благодаря его опыту и знанию обеих сторон. И что же он сообщил? «Если посмотреть на вашу компанию нашими глазами, то вы работаете “средне” или “ниже среднего”. Давайте попробуем исправить ситуацию совместными усилиями». Но мои клиенты не были способны услышать этот призыв. Многие значимых корректирующих мер они могли принять после такого семинара? Очень немного, поскольку гордость и собственная парадигма своей деятельности взяли верх над миссией. Пренебрежение обратной связью может только отсрочить — но ни в коем случае не устранить — последствия, которые могут стать естественным результатом текущей ситуации. Вспомним, что истинный север не перемещается по воле наших представлений!

Подобные случаи подтверждают значимость истинной центрированности на миссии — подчинения ей всего остального. А если бы генеральный директор подразделения, с опозданием поставляющего продукцию, не сидел, съежившись в кресле от замешательства, а прислушался к словам своего клиента? Если бы, стремясь к взаимодействию и доверию, он отыскал выступавшего после презентации и попросил помочь исправить положение, чтобы подобное больше не повторялось? Пусть вашей миссией движет лояльность, а не ваше эго и желание комфорта. Миссии, согласованные с естественными законами, никогда не поведут вас по нисходящей части жизненного цикла; они могут направлять вас только вверх. Причина нашего падения — наши собственные черты и эмоции.

Хорошо проверить эффективность вашей информационной системы, задав следующий вопрос: не происходило ли в последнее время на рынке каких-либо событий, оказавшихся для вас большой неожиданностью? Убежден, что если вы столкнулись с неприятным сюрпризом, например с забастовкой, непредвиденными рыночными колебаниями, правительственным регулированием, действиями конкурентов и т. п., можно без труда обнаружить отсутствие информационной системы или ее плохое функционирование. Такая система, конечно, не способна предотвратить сами события, но их неожиданность будет минимальной при своевременной обратной связи.

Подводя итог, можно сказать, что обращение к моментам истины заинтересованных сторон для формулирования миссии вашей организации, а потом действия в соответствии с этой миссией необходимы для того, чтобы дела других стали вашим делом. В заключение рассмотрим пример, как все элементы сбалансированной системы показателей помогают повысить устойчивость жизненного цикла организации.

## Hillenbrand Industries: Сбалансированная система показателей и итоговые результаты

Компания Hillenbrand Industries, расположенная в городе Бейтсвилл, штат Индиана, предложила рынку новый продукт, который и полезен обществу, и дает хорошие прибыли, — и все это в результате эффективного применения элементов сбалансированной системы показателей.

\*\*\*

Благодаря своей дочерней компании The Batesville Casket Company, Hillenbrand Industries завоевала репутацию лучшего поставщика ритуальных услуг. До 1970 года организация похорон осуществлялась практически в течение двух или трех дней после смерти человека. Однако позже сформировалась устойчивая тенденция к превентивной организации похорон за несколько лет до смерти, причем спрос на такие услуги ежегодно увеличивается на 15%. В 1995 году количество заранее подготовленных похорон в Соединенных Штатах равнялось числу умерших за год; сейчас случаев превентивных ритуальных услуг в два раза больше, чем реальных похорон.

В свете этих изменений организаторы похорон обратились в компанию Batesville Casket Company с просьбой гарантировать доставку и цены на гробы для подготавливаемых заранее похорон (*обратная связь с заинтересованными сторонами*). Подобное требование можно сравнить с просьбой гарантировать доставку и цену на автомобиль в неопределенный момент будущего в адрес продавца автомобилей, притом что неизвестны ни темпы инфляции, ни модификации моделей. Руководители Batesville Casket решили подойти к выполнению этой просьбы ответственно. Они постарались выяснить потребности всех заинтересованных сторон на этом развивающемся рынке и найти способ соответствовать их моментам истины.

Большинство людей оплачивало свои заранее организуемые похороны одним из двух способов. Они либо передавали денежные средства в доверительное управление, либо покупали страховой полис. Однако ни один из этих способов не устраивал их в полной мере. Со средств, помещаемых в доверительное управление, ежегодно взимаются налоги. При страховании, как правило, встают вопросы, связанные с состоянием здоровья, что лишает возможности получения полиса тех желающих запланировать свои похороны, чей возраст превышает 60 лет (*бенчмаркинг*).

Аналитики Hillenbrand сравнили рост цен на ритуальные услуги с показателями индекса инфляции и выяснили, что цены на организацию похорон растут со скоростью, соответствующей темпам инфляции (*финансовые показатели*).

Кроме того, они провели опрос среди потребителей и сотрудников ритуальных служб, чтобы установить, что важно при предварительной организации похорон. Они узнали, что потребители стремятся договориться о соответствующих товарах и услугах, оплатить их по текущим ценам и покончить с этим. Они хотят сказать своей семье: «Я обо всем позаботился. Вам остается только позвонить на кладбище». Организаторам похорон нужны были гарантии, что прибыльность их услуг не снизится из-за инфляции и что они смогут выполнить свои обязательства (*обратная связь с заинтересованными сторонами*).

Хотя решения, гарантировавшего результат «выиграл-выиграл», не было, руководители Hillenbrand понимали, что многие их клиенты действительно нуждаются в новом продукте. Они сочли, что найти такое решение — это их дело. Никто бы их не осудил, если бы они его не нашли. Но в глубине души руководители Hillenbrand понимали, что не смогут быть по-настоящему полезными своим клиентам, пока не предложат оптимальное решение (*проверка на соответствие миссии*).

В конечном итоге небольшая группа специалистов компании придумала новый страховой полис. Он не должен был иметь ограничений по состоянию здоровья, страховая сумма должна была равняться текущей стоимости организации похорон, а размер страхового покрытия будет гарантированно расти вместе с темпами инфляции. Но найти страховую компанию, которая согласилась бы выдавать такие полисы, не удалось. Тогда в 1985 году Hillenbrand создала компанию Forethought Financial Services (FFS), которая смогла удовлетворить потребности клиентов, ритуальных служб и Batesville Casket Company.

FFS — это целевая страховая компания, гарантирующая предоставление полисов потребителям и платежи организаторам похорон, скорректированные на уровень инфляции. Ритуальным службам предоставляются маркетинговые услуги по планированию похорон. Batesville Casket Company гарантирует наличие ассортимента гробов, а FFS гарантирует цены на них. FFS стала лидером в отрасли планирования похорон. В 1999 году ее доходы составили более 300 миллионов долларов, при этом компания занимает твердые позиции на рынке, удовлетворяя потребности стареющего поколения бебибумеров.

\*\*\*

## Заключение

Первый шаг к тому, чтобы дела других стали вашим делом, — как следует разобраться, в чем заключаются их дела. Хорошим инструментом, позволяющим иметь перед глазами свою картину мира, является сбалансированная система показателей. Система помогает уменьшить некоторые потенциально опасные «белые пятна». После того как вы поняли, в чем

закljučаются дела других, вы должны понять их потребности, удовлетворение которых станет вашим делом. Это подводит к следующему этапу определения цели — формулированию убедительной миссии, направленной на соответствие важнейшим моментам истины. В следующей главе увидим, как решают эту задачу лидеры, неподвластные времени.

\*\*\*

### **Как применить полученные знания**

Предлагаем возможные способы применения знаний, полученных вами из данной главы.

1. Побеседуйте с представителями каждой из важных для вас заинтересованных сторон, чтобы понять, как они определяют свои моменты истины в отношении вас.
2. Для каждого момента истины, выявленного в пункте 1, определите конкретный показатель (результат), который покажет, удовлетворены соответствующие потребности или нет.
3. Обсудите в своей рабочей группе, каким образом можно организовать процесс постоянной обратной связи с заинтересованными сторонами. Разработайте механизм, который позволит сотрудникам, взаимодействующим с клиентами, получать от них непосредственный отклик.
4. На основе данных обратной связи с заинтересованными сторонами выберите один основной процесс, который требует усовершенствования с точки зрения согласования ваших действий с потребностями заинтересованных сторон. Проведите бенчмаркинг, чтобы расширить свои представления о возможных способах усовершенствования этого процесса, чтобы обеспечить лучшие результаты в своем классе.
5. В ходе выполнения пункта 1 дайте представителям заинтересованных сторон прочитать ваше заявление о миссии и попросите оценить, в чем вы ему соответствуете, а в чем нет. В каждом случае попросите привести конкретные примеры.

## Глава 6

# ФОРМИРОВАНИЕ УБЕДИТЕЛЬНЫХ МИССИЙ

Во все времена были первопроходцы, не вооруженные ничем, кроме собственного видения.

*Айн Рэнд*

Величайшее открытие моего поколения — это то, что люди могут изменять свою жизнь, меняя свое отношение к ней.

*Уильям Джеймс*

**О**БРАТНАЯ СВЯЗЬ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ и миссия организации, взаимодействуя, дают замечательный пример синергии. В предыдущей главе мы убедились, что обратная связь с заинтересованными сторонами помогает вам сформулировать миссию; миссия, в свою очередь, помогает интерпретировать ответную информацию и направляет вашу реакцию на нее. Каждая сторона усиливает вклад другой в определение цели организации.

В последние годы многие организации начали составлять заявления о миссии. Почти повсюду можно увидеть подобные заявления в эффектных рамках, развешенные по стенам холлов и конференц-залов. Заявления упоминаются в годовых отчетах и на собраниях акционеров. Руководители высшего уровня цитируют их на своих совещаниях. Но многие ли из этих скрупулезно составленных заявлений по-настоящему влияют на то, что происходит в организации ежедневно? Задуматься об этом меня заставил следующий случай.

\*\*\*

Весь день я провел за рулем и к вечеру буквально умирал от голода! Зайдя в ресторан, я увидел на стене за кассой заявление о миссии. В нем говорилось примерно следующее:

«Наша миссия — высокое качество обслуживания в домашней обстановке».

Именно это мне сейчас и было нужно! Я предвкушал удовольствие доставить ресторану возможность выполнить свою миссию. Мой взгляд скользнул вниз на сидевшую под заявлением кассиршу. Она читала книгу и, казалось, полностью была погружена в нее. Постояв несколько секунд, я кашлянул, чтобы привлечь ее внимание.

— А, вы хотите поесть? — спросила она, оторвав глаза от книги.

— Да, за этим я сюда и пришел.

— Вам туда, — указала она на вход в обеденный зал и тут же с головой ушла в чтение.

На пути к дверям я наблюдал кипучую деятельность: официанты нарежали круги по залу, пробегая мимо меня то в одну, то в другую сторону. Постояв немного и стараясь привлечь чье-нибудь внимание, я обратился к официантке:

— Простите, пожалуйста, можно мне куда-нибудь присесть?

— Подождите минутку, я сейчас занята, — ответила она.

Наконец пришла какая-то женщина, отвела меня за столик, но меню я не получил. Прождав несколько минут, я снова обратился к официантке:

— Прошу прощения, можно мне меню?

— Секундочку, я сейчас занята.

В тот момент я начал понимать, что, собственно, подразумевалось здесь под «домашней обстановкой». Именно так и у меня дома дети обычно реагируют на просьбу помочь приготовить ужин: «Подожди! Я сейчас занят». Смысл заявления о миссии этого ресторана становился яснее!

Еду принесли нескоро, она была остывшей и не очень вкусной. А чтобы расплатиться по счету, мне вновь пришлось состязаться за внимание кассирши с романом, который она читала. Я вышел из ресторана и дал себе зарок никогда больше туда не ходить. А ведь заявление о миссии показалось мне таким многообещающим! Похоже, в этом месте никто не относился к нему всерьез.

Интересно, что, находясь однажды в другом городе, я проходил мимо ресторана той же сети и обратил внимание, что он не подает никаких признаков жизни. В районе, где я жил, в свое время тоже был один из таких ресторанов, и он тоже закрылся.

\*\*\*

Связано ли закрытие ресторанов с тем, что их владельцы, менеджеры и сотрудники не воспринимали свое заявление о миссии всерьез? Закрылись бы они, если бы действительно обеспечивали высокое качество обслуживания и домашнюю атмосферу?

Исследования свидетельствуют, что судьба заявления о миссии этого ресторана типична для большинства организаций. В ходе проведенного

несколько лет назад опроса было установлено, что 85% компаний, входящих в список Fortune 500, имеют заявления о миссии, но лишь 15% из них опираются на него в повседневных бизнес-решениях. Другими словами, только 64 из 500 крупнейших компаний получают хоть какую-то пользу от наличия заявлений о миссии. Неудивительно, что столько людей по всему миру выражают скепсис, когда заходит речь о заявлении о миссии. Еще разрушительнее, чем такой цинизм, несогласованность подобных организаций с естественными законами. Любая живая система, не имеющая убедительной цели, находится во власти движущих сил окружающей среды.

Следующий пример показывает, насколько губительным может оказаться несерьезное отношение к миссии.

\*\*\*

Когда Кэрол стала руководить подразделением компании, начальство посоветовало ей разработать заявление о миссии, которое помогло бы сконцентрировать усилия тысяч сотрудников на достижении нескольких значимых бизнес-целей. По ее инициативе руководство подразделения составило заявление о миссии и ознакомило с ним всех сотрудников, проведя несколько общих собраний и демонстраций специального видеоролика. Холл офисного здания был переоформлен так, что новое заявление о миссии бросалось в глаза каждому входящему прямо с порога.

Подразделение начинало делать неплохие успехи в достижении своих идеалов, но несколькими годами позже появился новый председатель. Он практически никогда не занимался заявлениями о миссии и ясно дал понять, что не собирается тратить время на всякую «ерунду». Вскоре Кэрол начала принимать решения, идущие вразрез с миссией подразделения. Это обеспокоило одного из высших руководителей, и он написал Кэрол письмо, в котором выразил тревогу. Ответ Кэрол сводился к тому, что теперь в их подразделении просто политически некорректно говорить о миссии!

Как и следовало ожидать, «новый» стиль поведения Кэрол подорвал доверие к ней среди сотрудников. Результаты подразделения, к сожалению, стали ухудшаться. Все вокруг были разочарованы. Через пару лет Кэрол ушла из компании.

\*\*\*

Если вы не будете всерьез относиться к заявленной миссии, отношение к вам как к лидеру может растаять как дым. Если вы не готовы жить своим делом и жертвовать многим ради его идеалов, лучше вообще ничего не начинать.

В этой главе мы рассмотрим некоторые принципы и процессы, определяющие разницу между *убедительными* и *бессмысленными* заявлениями о миссии. Основное внимание сосредоточим на факторах, позволяющих направить в единое русло множество личных интересов, которые есть у вас и у связанных с вами заинтересованных сторон.

## Что делает миссию убедительной?

Примеры полного безразличия в случаях с рестораном и подразделением Кэрол резко контрастируют с одним эпизодом из ранней американской истории. На здании Первой приходской церкви (унитарных универсалистов) на Лексингтон-Коммон в городе Лексингтон, штат Массачусетс, есть надпись: «Ради общего дела мы готовы пожертвовать своим состоянием, всем, что нам дорого в жизни, и даже самой жизнью». Это присяга, которую принесли жители этого города в 1773 году.

Девятнадцатого апреля 1775 года Лексингтон стал местом первого сражения в Войне за независимость. «Выстрел, который услышал весь мир», грянул не случайно; он стал естественным следствием столкновения британской армии с теми, кто принял лексингтонскую присягу. Ведь для жителей Лексингтона ее слова звучали очень убедительно!

Лексингтонская присяга имеет две важные составляющие: 1) «общее дело» и 2) готовность пожертвовать ради него всем. Современные организации разрабатывают заявления о миссии в надежде задать таким образом нужное направление поступкам людей, как это было в Лексингтоне. К сожалению, мы видим, чем оборачиваются многие подобные попытки. Если у вашей организации есть заявление о миссии, разыщите его и перечитайте. Призывает ли оно вас к действиям? Чувствуете ли вы готовность ради общего дела жертвовать тем, что вам дорого?

Как убедительному заявлению о миссии удается направить энергию людей в нужное русло? Чего не хватает заявлению о миссии, когда к нему начинают относиться, как к очередной модной административной процедуре? Помните, что Эрл Найтингейл называл самым удивительным секретом в мире? Мы становимся теми, кем себя представляем. Попробуем проанализировать этот естественный закон поведения человека.

О чем думали работники ресторана в приведенном выше примере? Нам известно, что висело у них на стене, но интересно, что было у них в голове? Если бы мы могли читать мысли, то, возможно, узнали бы что-то в таком роде.

Наша миссия — это:

- отрабатывать положенное время;
- делать то, что нам говорят;
- рассчитывать на хорошее расположение клиента;
- плыть по течению;
- минимизировать свои неудобства;
- терпеливо ждать окончания рабочего дня.

Эти формулировки лучше передают представления сотрудников ресторана, чем фраза, вывешенная у них на стене. В результате ресторан стал унылым, неряшливым и посредственным — в полном соответствии с тем,

что было в головах его работников. Забавно, что, когда жизнь сотрудников стала легче (то есть стало меньше клиентов), компания обанкротилась.

Мы становимся теми, кем себя представляем. Иногда люди думают только о происходящем в данный момент и реагируют соответственно. Организация в свою очередь тоже реагирует на возникающие ситуации, исходя из требований конкретного момента. Если это портрет вашей организации, вы никогда не сможете относиться к чужим делам как к собственным.

Убедительная миссия развивается так.

- Сначала вы сосредотчиваете свое внимание на наиболее приоритетных моментах истины заинтересованных сторон.
- В процессе взаимодействия все члены организации начинают относиться к этим приоритетам, как к своим собственным.
- Каждый человек распространяет эти приоритеты на личные обязанности и действия.
- В повседневной работе вы обеспечиваете ответственность каждого за соблюдение этих приоритетов, подчиняя им все остальное.

Именно так было с присягой, принесенной жителями Лексингтона. Теперь представим, что вы относитесь к своему заявлению о миссии серьезно. Какие шаги вам как лидеру необходимо предпринять, чтобы достучаться до ума и сердца каждого человека? Тот, кто следует этому принципу, уделяет внимание трем моментам: содержанию, процессу и практике.

### **Содержание: определение моментов истины заинтересованных сторон**

Достаточно почитать энное количество заявлений о миссии, чтобы увидеть, что все они очень похожи. На то есть причина: основные желания и потребности большинства людей и организаций совпадают. Эффективное заявление о миссии учитывает эти желания и потребности и ставит перед организацией цель удовлетворить их. Стивен Кови выделяет четыре группы основных потребностей, разжигающих «огонь в душе» каждого из нас:

- физические/экономические потребности (потребность жить);
- социальные/эмоциональные потребности (потребность любить);
- ментальные/интеллектуальные потребности (потребность учиться);
- духовные/связанные со смыслом потребности (потребность оставить после себя наследие).

Тщательно проанализируйте заявление о миссии своей организации: либо в нем учтены все эти четыре сферы, либо их отсутствие объясняет, почему нет «огня в душе».

Несколько лет назад профессора Джон А. Пирс II и Фред Дэвид опубликовали результаты исследований, показавших необходимость обращаться ко всем четырем видам потребностей. Пирс и Дэвид разослали письма компаниям из списка Fortune 500 с просьбой прислать копию заявления о миссии. Они получили 61 заявление о миссии, провели анализ их содержания и выявили восемь основных тем, затронутых в них. Другими словами, каждый пункт заявлений о миссии можно было отнести к одной из следующих восьми категорий:

1. Определение основных клиентов и рынков (*физические/экономические потребности*).
2. Обязательства выпускать основной продукт или предоставлять услугу (*физические/экономические потребности*).
3. Определение предполагаемых географических областей деятельности (*физические/экономические потребности*).
4. Описание основных технологий (*физические/экономические и ментальные потребности*).
5. Рассказ о планах выживания, роста, прибыльности (*физические/экономические потребности*).
6. Раскрытие основных убеждений, ценностей, философии (*духовные потребности*).
7. Изъявление представлений компании о себе (*духовные и социальные/эмоциональные потребности*).
8. Описание желаемого имиджа компании в обществе (*социальные/эмоциональные потребности*).

Затем исследователи разделили эти компании по четырем квадрантам в зависимости от показателей прибыльности. Хотя указанные восемь элементов были обнаружены во многих заявлениях о миссии, Пирс и Дэвид выделили три из них — представленные в заявлениях 25% наиболее прибыльных компаний и, как правило, отсутствующие у остальных 75%. Какие из этих восьми элементов, по вашему мнению, коррелируют с высокими результатами?

Если вы назвали пункты 6, 7 и 8, вы правы! Те организации, чьи миссии обращали всеобщее внимание на полный перечень (и все четыре вида основных потребностей), были успешнее тех, которые пренебрегали духовными и социальными/эмоциональными потребностями.

Приведем несколько примеров заявлений о миссии, содержание которых учитывает все четыре группы потребностей.

### ***The Northwestern Mutual Way***

*Компания Northwestern стремится не столько к масштабам, сколько к надежности; ее цель — быть первой не по размерам, а по полезности для владельцев страховых полисов. Ставя качество выше количества,*

*Northwestern* предпочитает предусмотрительно вводить здоровые ограничения, а не стремиться разворачивать бизнес в ущерб тем высоким целям, благодаря которым стала компанией, удовлетворяющей потребности владельцев страховых полисов.

Исполнительный комитет, 1888 год

\*\*\*

### ***Matsushita***

*Основные принципы бизнеса:* признавать ответственность за развитие промышленности, способствовать прогрессу, содействовать общественному благосостоянию и служить дальнейшему развитию мировой культуры.

Кредо сотрудников: прогресс и развитие могут быть достигнуты только благодаря объединению усилий и сотрудничеству между всеми членами нашего сообщества. Каждый из нас не забывает об этом, занимаясь совершенствованием компании.

*Семь духовных ценностей*

- Служение нации
- Справедливость
- Гармония и сотрудничество
- Стремление к совершенству
- Почтительность и скромность
- Приспособление и ассимиляция
- Благодарность

\*\*\*

### ***Школьный совет округа Броуард, штат Флорида***

*Наша миссия*

Мы, члены Школьного совета округа Броуард, штат Флорида, обязуемся придерживаться принципов уважения и поощрения высоких устремлений всех учащихся (от подготовительных до старших классов), учителей и работников школьного округа. Привлекая сообщество к участию и устанавливая с ним партнерские отношения, мы организуем необходимые процессы и поддержку так, чтобы самые различные представители мультикультурного контингента учащихся имели равные возможности получения качественного образования.

*Наши убеждения*

Мы считаем, что всех учащихся следует учить тому, как правильно учиться.

Мы считаем, что все учащиеся должны быть готовы к жизни в новых условиях XXI века, века знаний, высоких технологий и культурного многообразия.

Мы считаем, что обязательным условием преподавания и обучения является благополучная и безопасная обстановка.

Мы считаем, что учиться нужно везде — и дома, и в школе, и в сообществе.

Мы считаем, что сотрудничество с родителями учащихся, предприятиями, государственными учреждениями и представителями сообщества повышает успеваемость.

Мы считаем, что ко всем людям нужно относиться с почтением и уважением.

Мы считаем, что школы должны придерживаться философии партиципативного менеджмента.

Мы считаем, что каждая школа должна отвечать за повышение успеваемости учащихся и эффективности работы школы.

Мы считаем, что преподавательскому составу необходимо предоставлять возможности повышения квалификации для улучшения успеваемости учащихся и эффективности работы школы.

Мы считаем, что сотрудники на каждом уровне организации должны принимать решения с учетом потребностей учащихся, придерживаться наших убеждений, а также способствовать достижению целей школы и округа.

\*\*\*

Это лишь несколько примеров. В следующий раз, когда увидите где-нибудь на стене заявление о миссии, проверьте, все ли четыре группы основных потребностей в нем учтены. Потом посмотрите, совпадают ли поступки людей с их словами. Главный тест для вашей миссии — дает ли она содержательные критерии принятия в организации любых важных решений. Если ваше заявление о миссии не отвечает этому требованию, значит, оно недоработано; в этом случае ни вы, ни другие люди, вероятно, не будут относиться к нему всерьез.

### **Процесс: от вовлеченности к приверженности**

Многих руководителей часто шокирует и разочаровывает реакция других людей на тщательно сформулированное ими заявление о миссии. Руководители высшего звена с гордостью обнародуют заявление о миссии, а в ответ слышат примерно следующее:

- «Звучит как набор патриотических лозунгов».
- «Не сильно отличается от того, что я читал в последнее время».
- «И сколько же времени у вас ушло, чтобы написать эти три строчки?»

Такие выражения — сигнал, что ваша миссия не побуждает людей к действиям! Сама процедура создания вашей миссии будет оказывать ог-

ромное влияние на степень энтузиазма, цинизма или безразличия по ее поводу. Если некоторые руководители высшего уровня представляют сотрудникам новую миссию, вернувшись с очередного выездного семинара, шансы, что люди сочтут заявление убедительным, очень малы. Завоевать верных последователей позволят следующие шаги.

- **Процесс, инициированный высшим руководством:** один из способов погубить заявление о миссии — создавать его при отсутствии глубокой убежденности высшего руководства. В некоторых организациях пытаются обеспечить всеобщую поддержку миссии и начинают процесс ее разработки с самых нижних уровней. Подобный подход, как правило, является «политически корректным», но часто не оказывает влияния на культуру организации, поскольку не захватывает умы и души высшего руководства. Я рекомендую *начинать* процесс с верхов, чтобы обеспечить лидерство, приверженность и вовлеченность менеджеров высшего уровня. Если вы хотите, чтобы миссия оказалась жизнеспособной, она должна быть убедительной и для них тоже.
- **Активное и широкое вовлечение других:** начиная процесс разработки миссии сверху, вы рискуете, что он там же и прекратится. Помните естественный закон: «Мы становимся теми, кем себя представляем». Мы *все* становимся теми, кем себя представляем, — *все до единого*. Как только вы это осознаете, вам станет ясно, что нельзя формулировать миссию только на верхнем или только на нижнем уровне. Не «или — или», а «и». Как наверху, так и внизу. Как инсайдеры, так и аутсайдеры. Начинайте сверху, но активно вовлекайте в процесс других сотрудников, чтобы они тоже почувствовали свою причастность к миссии. Тут недостаточно провести общее собрание, на котором сотрудники прослушают соответствующую информацию. Вовлеченность означает, что каждый человек вносит в миссию определенный вклад, участвует в ее формировании и хорошо ее понимает.
- **Критика и ответная реакция заинтересованных сторон:** один из способов вовлечения других в процесс формирования миссии — сделать его открытым, предоставив всем заинтересованным сторонам реальную возможность выразить свою реакцию и высказать критические замечания. Благодаря этому миссия проникнет в умы и души тех, кто будет воплощать ее в жизнь.
- **Объединение миссий рабочих групп:** если вы хотите, чтобы люди относились к вашей миссии серьезно, сделайте так, чтобы они перевели общую миссию на язык миссии отдела или рабочей группы, как это делают в Ritz-Carlton. Благодаря этому вы достигнете двух вещей: 1) люди лучше разберутся в общей миссии и 2) миссия будет соотноситься с конкретными обязанностями каждого отдельного сотрудника.

Рассмотрим два примера, иллюстрирующих, как совмещаются эти два руководящих принципа. Сначала обратимся к истории основного подразделения Oil Shell Company, затем — к работе муниципальных властей города Мэплтон в штате Юта.

### **Подразделение шельфовой добычи Shell: от безысходности к возрождению**

В конце 1992 года компания Shell Oil Company переживала крупнейший экономический спад, затронувший всю нефтяную отрасль. Доходы резко падали, и в Shell, как и во многих других компаниях отрасли, начались сокращения и реорганизация с целью добиться прибыльности и конкурентоспособности на новом рынке. Все эти преобразования подорвали доверие и поддержку со стороны тех, кто остался работать в подразделении шельфовой добычи. Массовые увольнения нанесли людям глубокую эмоциональную травму. Сотрудники боялись нового сокращения штатов. Подразделение шельфовой добычи Shell занималось морской добычей и разведкой новых месторождений нефти на мелководье (шельфе) Мексиканского залива.

Прошлые попытки сформировать миссию или видение оказались неубедительными для тех, кто вел повседневные дела подразделения. Люди относились к этим заявлениям о миссии с безразличием и даже враждебностью. Партнеры цинично заявляли: «Как компания может говорить, что ценит своих сотрудников, а потом увольнять их в таких количествах?» Противоречие между миссией и фактическими действиями сбивало с толку.

Руководители подразделения шельфовой добычи понимали, что для улучшения перспектив развития компании необходимо что-то предпринять и возродить всеобщую веру и приверженность. В соответствии с рекомендациями по составлению заявления о миссии они приступили к следующему процессу, который продлился несколько месяцев.

- 1. Первоначальное оповещение.** Руководители представили сотрудникам девять этапов, которые они намеревались преодолеть, и попросили всех не оставаться в стороне. В письме, адресованном каждому члену подразделения, генеральный менеджер Джим Фанк написал: «В этом году я представил “Заявление о видении”», разработанное руководством. С того момента мне стало ясно, что его принимают далеко не все сотрудники нашего подразделения. Кроме того, надо признать, что при разработке “Заявления” мы упустили из виду один очень важный момент: мы не учли ваши идеи. Считаю необходимым сформировать общее видение: каким должно стать подразделение шельфовой добычи, и мы будем все работать — индивидуально, в команде и в качестве подразделения».
- 2. Тренинг коллег-делегатов.** Краеугольным камнем подхода был отбор делегатов, каждый из которых должен был представлять интересы

примерно 30 своих коллег в процессах обратной связи и формирования видения. Этих делегатов отбирали из сотрудников, бывших в коллективе неформальными лидерами. Некоторые из них были известны открытой критикой в адрес руководства. На этом этапе задача тренинга состояла в завоевании поддержки делегатов. Джим Фанк провел беседу с каждой группой делегатов: объяснил, почему, по его мнению, важен этот процесс, попросил о поддержке, ответил на вопросы и постарался развеять опасения. Пройдя тренинг, один из делегатов по прозвищу Смитти разослал коллегам электронное письмо, призывающее людей принять участие в ознакомительных собраниях. В нем говорилось следующее:

«Да, я слышал, как среди сотрудников шельфовой разведки прокатилась волна возмущения: “Теперь уж меня ничем не удивить — Смитти стал подпевалой компании”. На самом деле я пою ту же песню, которую пел годами, и тем, кто меня знает, она, вероятно, уже поднадоела. Тем же, кто со мной не знаком, хочу сказать, что никогда не ходил по струнке. Вижу, что теперь, когда дело коснулось разработки видения, в подразделении шельфовой добычи начали “прощупывать обстановку”. ...Если мы, сотрудники, поможем сделать, чтобы обстановка была лучше, есть огромная вероятность того, что и дела у нас пойдут лучше...

Знаю, знаю — бессмысленных разговоров много, и, конечно, все мы понимаем, что эти собрания не помогают находить нефть и газ. Никто никого не заставляет туда идти. Просто у нас есть возможность поучаствовать в определении курса для нашей компании. Хотите — воспользуйтесь ею; считаете, что это пустая трата времени, — не надо. У меня к вам одна просьба: если у вас есть какие-нибудь предложения, обратитесь к “коллеге-делегату”, который сможет представить ваши интересы, или найдите другой способ сделать так, чтобы вас услышали. Прежде чем решать, поддерживать процесс или нет, постарайтесь узнать о нем как можно больше.

Еще раз повторяю: тем, кто меня знает, известны мои мотивы. А кто считает, что я “подпевала”, хочу сказать, что, может, теперь сама компания начинает подпевать нам».

3. **Ознакомительные собрания.** Каждому сотруднику подразделения (всего их было примерно 1600) предложили принять участие в одном из двух собраний или посмотреть их видеозапись, чтобы понять, что происходит. На первое собрание пришло не очень много народа, но реакция в зале была доброжелательной. Во второй раз (после того как Смитти разослал свое письмо) зал был набит битком.
4. **Распространение анкеты.** Делегаты лично вручили каждому из коллег следующую анкету и призвали вдумчиво ответить на ее вопросы:

«Допустим, сейчас 2000 год, а Shell — самая успешная компания по разведке и добыче нефти и газа в Мексиканском заливе. Журналист берет у вас интервью о подразделении шельфовой добычи. Как вы ответите на следующие вопросы:

- Чем отличается наша работа сейчас от того, что было в 1992 году?
  - Что именно в подразделении шельфовой добычи делает вашу работу результативной и приносящей удовлетворение?
  - Какие самые важные принципы демонстрирует своей работой подразделение шельфовой добычи?»
5. **Предметное совещание.** Собрав анкеты (их заполнили примерно 50% сотрудников подразделения), делегаты встретились с инициативной группой по формированию видения, чтобы разобраться в поставленных в них вопросах и проблемах и согласовать основные темы, которые будут затронуты в видении.
  6. **Разработка проекта видения инициативной группой.** Взяв за основу вопросы, выявленные на предметном совещании, группа из 15 человек составила первый проект заявления о видении. Группа представляла демографический и диагональный срез подразделения.
  7. **Согласование проекта с коллегами-делегатами.** Инициативная группа вновь обратилась к делегатам, чтобы узнать их мнение о первом варианте видения. После внесения небольших изменений заявление поддержала вся группа.
  8. **Доведение видения до всего персонала.** Делегаты вручили проект заявления каждому из своих коллег и попросили его прокомментировать. Общая реакция была очень положительной; люди почувствовали, что их услышали. Вот как выглядит окончательно согласованный вариант заявления.

*Миссия:* Наша компания успешно занимается разведкой и добычей нефти и газа в Мексиканском заливе на глубине менее 500 метров.

*Общее видение:* Мы будем преуспевающим, конкурентоспособным и уважаемым предприятием. Мы будем успешно использовать благоприятные возможности меняющейся бизнес-среды благодаря инновациям и активности каждого из нас.

*Общие ценности:*

- Мы будем честно, справедливо и уважительно относиться друг к другу, к тем, с кем вместе ведем бизнес, и к общественности.
- Мы будем доверять друг другу в совместной работе и помогать в создании атмосферы единства, когда каждый получает удовлетворение от работы и признается значимость личной жизни каждого сотрудника.
- Все мы признаем право и обязанность открыто высказывать свое мнение о любых действиях и условиях, представляющих угрозу бе-

зопасности, и принимать соответствующие корректирующие меры. Все мы будем поощрять меры по предупреждению травматизма.

- Мексиканский залив — это наша территория, и мы будем относиться к ней ответственно и с уважением.
- Каждый из нас будет участвовать в разработке ясных перспективных целей, направленных на достижение успеха корпорации, посредством непрерывного совершенствования нашей работы.
- Каждый из нас будет свободно, честно и открыто делиться информацией и идеями, а также уважать точки зрения других.
- Все мы будем признавать вклад и достижения друг друга.
- Мы будем выявлять и использовать возможности более эффективно, чем наши конкуренты. Мы будем искать простые, конструктивные и инновационные решения. Мы будем учиться на своих ошибках, а не повторять их, и будем радоваться своим успехам.
- Мы будем принимать решения и брать на себя ответственность на всех возможных уровнях, даже на самых низких.
- Руководство на всех уровнях будет видимым, доступным, ответственным и мотивирующим.
- Для достижения наших целей мы будем опираться на работу в команде, построенную по принципу вклада каждого человека.

*Приверженность:* Приверженность, которую мы будем демонстрировать своими действиями, позволит воплотить наше общее видение в жизнь.

**9. Постоянная обратная связь.** Кроме того, в подразделении было решено периодически обращаться к видению, чтобы: 1) оценивать достигнутые результаты с точки зрения установленных стандартов и 2) выявлять новые идеи, позволяющие скорректировать видение.

Изменились ли результаты деятельности подразделения после заявления о видении? Годовой отчет Shell за 1994 год показал, что объем продаж и прибыль снова начали расти, при этом впервые с 1986 года прекратился спад объемов добычи нефти и газа. В чем основная причина такого поворота событий? Открытие множества новых месторождений нефти в Мексиканском заливе. Благодаря кому это стало возможным? Благодаря работникам подразделения шельфовой добычи, которые в 1992 году были полны неуверенности и страха за свое будущее! Конечно, об этом лучше всего было бы узнать у самих работников подразделения. Если бы вы попросили их прокомментировать происходящее, то, вероятно, услышали примерно следующее: «Мы не совершенны, но стремимся, чтобы каждый чувствовал свою ответственность, — мы стараемся держать свое слово». Смитти оказался неправ только в одном: именно «все эти разговоры о видении» помогли им найти нефть и газ.

## Городские власти Мэплтона: управлять с учетом мнения населения

Мэплтон расположен в 88 километрах к югу от Солт-Лейк-Сити, штат Юта. Десятилетиями это был тихий фермерский городок (с населением примерно 5000 человек). Развитие новой отрасли в окрестностях Мэплтона привело к появлению тысяч новых жителей. Видя, как нерегулируемый рост численности населения негативно сказывается на некоторых соседних районах, многие жители Мэплтона захотели что-нибудь предпринять, чтобы подобное не произошло и у них. Мэр города Ричард Мэксифилд и член городского совета Мэрилин Питерсен были избраны благодаря предвыборным платформам, в частности обязательству прислушиваться к мнению народа и разработать заявление о видении, направляющем развитие города. Процесс, который они использовали для выполнения своих предвыборных обещаний, очень напоминает разработку видения в подразделении шельфовой добычи Shell.

**1. Опрос общественного мнения.** Волонтеры разнесли анкеты всем горожанам и через несколько дней собрали ответы. В анкету, в частности, были включены следующие вопросы:

- Почему вам нравится жить в Мэплтоне?
- Какие важнейшие проблемы стоят перед нашим сообществом сегодня? С какими проблемами мы можем столкнуться в будущем?
- Если через десять лет вам придется рассказывать о Мэплтоне, какие фразы вы надеетесь произнести?
- Каких выражений вы предпочли бы избежать при описании жизни в Мэплтоне через десять лет?
- Что вы хотели бы оставить без изменений?
- Что вы хотели бы изменить?

Хотя горожанам нужно было в письменном виде ответить на каждый из этих вопросов, более 70% из 1100 семей отнесли к заполнению анкеты очень ответственно.

**2. Отчет о результатах опроса.** Волонтеры из числа горожан (некоторые из них имели большой опыт по сбору данных) проанализировали ответы на вопросы анкет и выделили следующие основные темы:

- Люди приехали в Мэплтон благодаря спокойной провинциальной обстановке.
- Больше всего с позиций настоящего и будущего жители были обеспокоены слишком интенсивным развитием города и ростом численности населения.
- Горожане надеялись сохранить спокойную обстановку и избежать перенаселенности.

- По мнению жителей, развитие города должно контролироваться властями.
3. **Составление проекта заявления о видении.** Небольшая группа специалистов по сбору данных составила первоначальный проект заявления о видении, используя в качестве ориентиров ключевые фразы из тем, сформулированных по результатам опроса. В состав этой группы от городского совета вошла Питерсен.
  4. **«Учредительный съезд».** Для рассмотрения и доработки проекта видения была отобрана наугад группа горожан в количестве 43 человек. Каждому из них дали результаты опроса для ознакомления с пожеланиями сообщества. Обсудив проект в небольших группах, делегаты приняли его большую часть за основу, однако внесли пять существенных изменений.
  5. **Утверждение заявления городским советом.** Окончательный вариант заявления был представлен на утверждение мэру и городскому совету. Мэр Мэксфилд поддержал его, сказав: «Наша работа — выражать волю народа, если, конечно, она не противоречит конституции США или законодательству штата». Городской совет единогласно утвердил такое заявление о видении.

### ***Мы, жители города Мэплтон:***

- Образует особое сообщество, поддерживающее спокойную провинциальную атмосферу, планируя комплексное развитие сельскохозяйственных территорий.
- Участвуем в принятии решений, затрагивающих наши интересы, помогаем соседям, а при необходимости подчиняем личные интересы общественным.
- Сохраняем красоту нашего города и окрестностей.
- Поддерживаем семейные ценности и деятельность сообщества, направленную на развитие мирных, добрососедских отношений.
- Имеем хорошо спланированные, доступные, открытые территории.
- Поощряем экономическое развитие в той мере, в какой оно согласуется с образом жизни нашего сообщества.

Поскольку мы верны этим принципам, наше сообщество предлагает комфортную среду для семейного образа жизни. При участии сообщества мы в целом контролируем развитие своего города.

*Мы поддерживаем:*

- Развитие инфраструктуры, ориентированной на семью.
- Заботу о чистоте воздуха и воды.
- Защиту и посадку деревьев.
- Планирование плотности застройки.
- Защиту прав животных.

- Объединение и совместное использование ресурсов, услуг, идей с другими сообществами.
- Функционирование собственной полицейской, пожарной и спасательной службы.
- Требования стиля и эстетики при застройке промышленных и коммерческих зон.
- Общее голосование по вопросам, касающимся города в целом (таким как канализация, существенные изменения в Генеральном плане и т.п.).
- Принцип добровольности.
- Сохранение красоты горы Мэплтон.
- Благоустройство сельскохозяйственных угодий, парков, зеленых зон, дорожек для пешеходов и велосипедных прогулок и верховой езды.

*Мы не поддерживаем:*

- Развитие города в ущерб открытым пространствам на побережье, личной неприкосновенности жителей, их здоровью, безопасности и способности предлагать услуги.
- Уплотнение сети автомобильных дорог.
- Плотную застройку.
- Застройку горных склонов.

Заявление о видении было рассмотрено на нескольких заседаниях совета и ратифицировано в 1994 году. Заявление о видении стало ориентиром при утверждении или отклонении предложений по застройке. Например, некоторые предложения по перепланировке жилых районов были отклонены, когда всем стало ясно, что они ограничивают права животных.

В 1995 году при выборе трех из пяти членов городского совета заявление о видении стало основным пунктом их предвыборных кампаний. Избиратели хотели знать, кто из шести кандидатов по-настоящему готов придерживаться видения жителей города. В день выборов явка была самой высокой за последние годы (около 67%); с перевесом более чем в два раза были избраны три кандидата, которые четко продемонстрировали свою приверженность видению.

В последующие годы выбирались новые мэры и члены городского совета. Хотя люди на этих постах менялись, направление развития города в новом тысячелетии по-прежнему определялось в соответствии с видением жителей Мэплтона, поскольку новые чиновники следовали ему.

### **Практика: миссия как конституция**

Если содержание заявления о миссии способно разжечь огонь в душе всех заинтересованных сторон и разработана процедура убеждения, заявление о миссии может оказать огромное влияние на организацию. Важно помнить

тем не менее, что заявление о миссии — это всего лишь выражение вашего видения или добрых намерений. По-настоящему оно способно изменить что-то только если используется в повседневной жизни.

Те, кто воспринимает миссию всерьез, относятся к ней, как к конституции или другому государственному своду законов. Во многих государствах конституция является основным законом, которому подчинено все остальное. Если установлено, что какой-либо другой закон, процедура, система или обычай противоречит конституции, то этот закон, процедура или система подлежат изменению.

Эта метафора показывает, насколько серьезно нужно относиться к своему заявлению о миссии. Миссия должна содержать все критерии принятия любого важнейшего решения. На практике миссию необходимо применять как эталон для оценки всего происходящего. Предлагаем несколько практических способов превращения миссии в вашу конституцию.

- **Знакомьте с ней новых сотрудников**, объясняя, какой смысл она несет в себе с точки зрения повседневной деятельности организации. Этот подход применяют в Ritz-Carlton. Некоторые организации даже используют миссию для формулирования критериев найма, а в ходе интервью оценивают потенциальных сотрудников с точки зрения их отношения к миссии. Многие используют заявление о миссии в качестве ориентира при обсуждении ценностей, стандартов, философии и имиджа компании.
- **Сделайте так, чтобы ее всегда могли видеть все заинтересованные лица**. Миссия вывешивается на видном месте в холлах, конференц-залах, столовых и зонах отдыха. Более того, ее упоминают в контрактах, договорах и других документах, применяемых при взаимодействии с поставщиками, подрядчиками, клиентами и другими заинтересованными сторонами. Важно обращаться к ней в повседневных разговорах, особенно когда необходимо принять решение.
- **Координируйте с миссией все остальные элементы организации**. Формирование систем, структур и обычаев в соответствии с миссией влечет за собой редкое явление организационной целостности: слова организации (заявление о миссии) и ее действия (через системы, структуру и культуру) начинают полностью соответствовать друг другу.
- **Периодически пересматривайте миссию**, оценивая ее соответствие изменяющимся условиям. Другими словами, воспринимайте ее как живой документ, а не памятник на оставшиеся времена.

Хороший пример отношения к миссии как к главному закону государства являет история компании Johnson & Johnson. Ее опыт иллюстрирует все три составляющие: содержание, процесс и практику.

## **Johnson & Johnson: «Жить согласно кредо или снять его со стены»**

Принимая в 1976 году пост генерального директора компании Johnson & Johnson, Джеймс Берк был обеспокоен явными признаками того, что сотрудники на всех уровнях организации не принимают кредо компании всерьез. Он обратился к своей команде высших руководителей: «Вот наше кредо. Если мы не будем жить в соответствии с ним, давайте снимем его со стены. Если вы хотите внести в него изменения, пожалуйста, высказывайте свои предложения. Мы должны либо придерживаться его, либо полностью от него отказаться».

Совместно с президентом компании Дэвидом Клером Берк решил обсудить кредо с каждым менеджером, организовав небольшие совещания. Поскольку компания имела множество подразделений по всему миру, на это ушло два года. Повестка дня была проста: кредо. С какими пунктами вы согласны? С какими не согласны? Что следует исключить? Что добавить? Что изменить? Изменять и дополнять можно было любые пункты. Берк решил, что он и высшее руководство не будут ничего предпринимать, пока не проведут несколько совещаний. После этого началось составление нового кредо и выяснение мнения сотрудников J&J по всему миру.

В ходе встреч обнаружили фразы, вызывавшие настороженность у некоторых людей. Но все в компании привыкли к тому, что кредо «не подлежит обсуждению», поскольку оно было сформулировано представителями самого семейства Джонсонов. С годами кредо утратило свой смысл для тысяч людей, работающих в компании. Наконец, после двухлетней работы появился следующий документ:

«Мы считаем, что в первую очередь несем ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, перед матерями и всеми другими людьми, которые пользуются нашими продуктами и услугами. Мы должны постоянно стремиться сокращать свои затраты, чтобы поддерживать разумные цены. Заказы клиентов должны исполняться быстро и точно. Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность получения хорошей прибыли.

Мы несем ответственность перед своими сотрудниками – людьми, которые работают с нами по всему миру. К каждому нужно относиться как к индивидуальности. Мы должны уважать человеческое достоинство и признавать заслуги. На своей работе они должны чувствовать себя в безопасности. Вознаграждение за труд должно быть справедливым и достаточным, а рабочее место – чистым, хорошо организованным и безопасным. Сотрудники должны иметь возможность вносить предложения и выражать недовольство. Должны существовать равные возможности найма, развития и продвижения квалифицированных сотрудников по службе. У нас должно быть компетентное руководство, а его действия должны быть справедливыми и этичными.

Мы несем ответственность перед сообществами, в которых живем и работаем, а также перед мировым сообществом. Мы должны быть лояльными гражданами — участвовать в добрых делах и благотворительности, и платить налоги. Мы должны способствовать совершенствованию гражданского общества, повышению уровня здравоохранения и образования. Мы должны поддерживать имущество, которым пользуемся, в хорошем состоянии, охранять окружающую среду и природные ресурсы.

Наконец, мы отвечаем перед своими акционерами. Бизнес должен приносить хорошую прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями. Мы должны проводить исследования, разрабатывать инновационные программы и отвечать за свои ошибки. Необходимо закупать новое оборудование, предоставлять новые средства производства и выпускать на рынок новые продукты. Мы должны формировать резервы, которые обеспечат наше выживание в период трудностей. Если мы будем действовать в соответствии с этими принципами, акционеры смогут получить хорошую прибыль».

Johnson & Johnson

В этом заявлении отражены все пункты, рассмотренные в данной главе. Потребности заинтересованных сторон учтены. Приверженность высшего руководства очевидна. Анализ всех мнений и обратная связь обеспечили приверженность каждого сотрудника J&J. Что могло бы произойти, если бы компания Johnson & Johnson столкнулась с каким-нибудь неожиданным потрясением? Поинтересуемся, о чем на самом деле думали люди.

Хорошую проверку J&J прошла в 1982 году. В Чикаго неожиданно умерло семь человек; расследование показало, что все они принимали Tylenol — популярное болеутоляющее средство Johnson & Johnson. Кто-то открыл бутылочки с лекарством и подсыпал в них цианид. Представьте, что вы менеджер по сбыту J&J в Калифорнии. Как бы вы поступили, услышав такое сообщение в новостях? Как вы могли знать, что случившееся в Чикаго не имеет отношения к вашему продукту в Анахайме?

Чтобы решить, как действовать при отсутствии какой-либо фактической информации, члены организации обратились к своим ценностям — кредо. «В первую очередь мы несем ответственность перед своими клиентами». Исходя из этого заявления, единственно правильным решением было изъять всю продукцию из магазинов до выяснения обстоятельств. Но такое решение стоило очень дорого и могло больно ударить по прибыльности J&J. Вспомним приоритеты, указанные в кредо компании:

1. В первую очередь мы несем ответственность перед своими клиентами...
2. Мы отвечаем перед своими сотрудниками...
3. Мы несем ответственность перед сообществами, в которых живем и работаем...
4. Наконец, мы отвечаем перед своими акционерами...

Поскольку каждый в J&J понимал смысл именно такой очередности и строго ее придерживался, продукт за считанные часы был снят с продажи по всей стране. В конечном итоге расследования показали, что причиной инцидента стала партия лекарства, продававшаяся в одном-единственном магазине в Чикаго. Только после того, как стало ясно, что этой проблемы больше нигде нет, Tylenol постепенно начал возвращаться на прилавки — уже в модифицированной упаковке. Чтобы исключить возможность повторения подобного эпизода, упаковка с лекарством была дополнена защитной пломбой.

После истории с Tylenol Джеймс Берк отметил: «Не думаю, что мы могли бы поступить именно так, как это было с Tylenol, если бы каждый из нас не поставил перед собой задачу и не взял на себя обязательство следовать нашему кредо. Десятки людей были вынуждены буквально на ходу принимать сотни решений. И действовать надо было максимально осмысленно. Почему они принимали именно такие решения и поступали именно так? Да потому, что они знали, во что верит организация, на которую они работают. Они принимали решения, опираясь на эти убеждения, в результате, мы совершили совсем немного ошибок».

К чему в итоге привело отношение к кредо J&J как к конституции в период неопределенности? Специалисты по маркетингу скажут вам, что отзыв популярного продукта обычно наносит компании смертельный удар. В краткосрочном периоде отзыв продукта стоил компании более 100 миллионов долларов, не считая упущенной выручки. Однако после того, как Tylenol вновь появился в продаже, его рыночная доля фактически выросла и сейчас выше, чем была до инцидента. Можете ли вы определить ценность доверия на рынке? Johnson & Johnson может.

Последняя строчка кредо гласит: «Если мы будем действовать в соответствии с этими принципами, акционеры смогут получить хорошую прибыль». История с Tylenol подтвердила правильность этого заявления.

### **Заявление о миссии: процесс или результат?**

В заключение хочется сказать, что заявление о миссии — это больше, чем просто текст на листе бумаги (результат). Чудодейственность заявлений о миссии кроется в процессах, применяемых при их формировании и развитии. *Основной результат — это процесс.*

Именно процесс заставляет каждого концентрироваться на общей цели. Слово «концентрация» имеет особое значение. В боевых искусствах большое внимание уделяется понятию «ши» — жизненной силе человека. Когда человек концентрирует «ши», его ум и тело приходят в состояние, при котором он может ломать деревянные доски или совершать другие удивительные вещи. Концентрация «ши» помогает человеку становиться тем, кем он себя представляет.

Что именно заставляло сотрудников подразделения шельфовой добычи Shell, горожан Мэплтона и компанию Johnson & Johnson относиться к заявлению о миссии серьезно? Процесс, создавший «ши», — общий ориентир, возникший из множества личных ценностей и интересов. Миссия превращалась в убедительную цель, которой люди подчиняли личные предпочтения и многие другие факторы. А цель становилась убедительной благодаря неустанной концентрации лидеров на содержании, процессе и практике.

Если вы поймете, что основным результатом является процесс формирования миссии, вы не скажете, что миссия «осуществлена», когда у вас появится текст на листе бумаги. Если при составлении миссии вы эффективно применяете обратную связь с заинтересованными сторонами, и миссия по-настоящему отражает вечные естественные законы, то ее содержание не будет меняться слишком часто. Любые изменения, как в случае с Johnson & Johnson, будут появляться постепенно, в результате тщательного анализа. Подобно Конституции США, ваша миссия станет неизменной основой, занимающей центральное положение по отношению ко всем изменениям, происходящим вокруг вас.

Однако нельзя сказать, что ваша задача выполнена только потому, что миссия вывешена на стене. Вы должны поддерживать этот процесс, вовлекая в него тех, кто будет приходить в организацию в будущем, тех, кто может забыть о миссии в кризисный момент, как и тех, кто не ищет в ней поддержки при возникновении новых ситуаций.

Никогда не забывайте, что процесс формирования заявления о миссии и есть результат. Возможно, прочитав заявления о миссии других компаний, вы почувствуете, что они вас не впечатляют, или не увидите никакой разницы между ними и десятками других аналогичных заявлений. У каждого свое представление о красоте. Неважно, насколько тронули вас видение Shell, видение жителей Мэплтона или кредо Johnson & Johnson. Важно то, что работники этих организаций были готовы к действиям — быстрым, согласованным, последовательным и целенаправленным действиям, которые позволили им обернуть себе на пользу потенциально катастрофические ситуации и добиться огромных результатов. Каждый человек знал, что у него есть нечто непреложное — неизменная основа, отражающая естественные законы и ценности его организации. Каждый сотрудник глубоко проникся этими основными принципами благодаря действиям своих лидеров. В результате надежды оправдались, и организации достигли процветания.

\*\*\*

### **Как применить полученные знания**

Предлагаем возможные способы применения знаний, полученных вами из данной главы.

1. Проанализируйте содержание заявления о миссии своей организации. Отнесите каждый пункт к одной из четырех групп основных потребностей:

- физические/экономические: жить;
- социальные/эмоциональные: любить;
- ментальные: учиться;
- духовные: оставить после себя наследие.

Проанализируйте полученные результаты. Насколько сбалансирована ваша миссия? Не нужно ли пересмотреть ее содержание?

2. Какие процессы из примеров, приведенных в данной главе, вы могли бы использовать, чтобы довести миссию до ума и сердца каждого человека?

# Глава 7

## КАКОЙ МИССИИ МЫ СЛЕДУЕМ?

Важнее знать, куда вы идете, чем попасть туда быстро. Не путайте действие с достижениями.

*Мейбл Ньюкомбер*

Чтобы добиться успеха, нужно знать не только, чего хочешь добиться, но и что делать дальше.

*Уинстон Черчилль*

**В** ПРЕДЫДУЩЕЙ ГЛАВЕ Я ПРИЗЫВАЛ к составлению миссий рабочих групп организации, чтобы способствовать серьезному отношению к миссии всех сотрудников. Именно так и поступили во многих успешных организациях. Но от некоторых работников таких компаний можно услышать примерно следующее:

- «У нас есть миссия компании, миссия подразделения, миссия отдела и миссия рабочей группы. Какой из этих миссий я все-таки должен следовать?»
- «Моя начальница посещала программу, посвященную видению, и теперь хочет составить заявление о видении. Что нам тогда делать с нашей миссией?»
- «Мы тратим больше времени на составление заявлений о миссии, чем на работу как таковую».
- «Как мне разрешить противоречия между заявлениями о моей личной миссии и о миссии нашей организации?»

Подобные высказывания — порой шуточные, а иногда вполне серьезные, — отражают проблему, которую вам, как лидеру, нужно разрешить. Как правильно на каждом уровне организации сфокусировать усилия сотрудников?

Мы становимся теми, кем себя представляем, но люди могут так запутаться в многочисленных миссиях, что вообще перестанут что-либо понимать.

В этой главе мы увидим, как некоторые лидеры решают проблему «переизбытка миссий».

## Пример множества миссий

Крупная многонациональная организация Beta направляла все усилия на создание продуктов мирового класса благодаря реализации исследовательских проектов. Хотя ежегодно она вкладывала значительную часть своих доходов в исследования и разработки, продуктов, пользующихся успехом на рынке, появлялось все меньше. В рамках исследования эффективности организации сотрудникам всех уровней, занимающимся разработкой новых продуктов, задали простой вопрос: «Какие цели вы преследуете, выполняя свою повседневную работу?» Инициаторы опроса надеялись выяснить реальные представления сотрудников о том, чем они занимаются ежедневно. После проведения сотен интервью были выделены следующие приоритеты (в порядке значимости) для каждого уровня организации:

<i>Директор</i>	<i>Руководитель группы</i>	<i>Руководитель проекта</i>	<i>Менеджер</i>	<i>Технический специалист</i>
1. Объем, прибыль, техническое видение	1. Объем, прибыль, техническое видение	1. Объем, прибыль, техническое видение	1. Реализация проектов	1. Реализация проектов
2. Обучение, повышение квалификации сотрудников	2. Обучение, повышение квалификации сотрудников	2. Обучение, повышение квалификации сотрудников	2. Совершенствование/освоение технологии	2. Компетентность, обучение
3. Совершенствование/освоение технологии	3. Совершенствование/освоение технологии	3. Реализация проектов	3. Объем, прибыль, техническое видение	3. Продвижение по служебной лестнице, карьера
4. Помощь в работе другим	4. Определение приоритетов/реализация проектов	4. Совершенствование/освоение технологии	4. Помощь в работе другим	4. Объем, прибыль, техническое видение

Просмотрев полученные данные, руководители высшего уровня Beta остались очень довольны. Все важные пункты так или иначе были включены. Люди фокусировались на достижении бизнес-целей своего подразделения, старались придерживаться согласованного технического видения, стремились к повышению квалификации персонала и реализации своих проектов.

Затем вице-президент компании отметил, что приоритеты директоров сильно отличаются от приоритетов менеджеров и технических специалистов, то есть тех, кто фактически дает жизнь новым продуктам. Приоритеты директоров носили, скорее, стратегический характер. Они фокусировались на показателях объема и прибыли, а также формировании убедительного технического видения. Но директоров было всего 30 из 4000 сотрудников организации! В центре внимания тысячи технических специалистов были реализация проектов, повышение своей компетентности и карьера. На нижних уровнях организации такой пункт, как «повышение квалификации сотрудников», вообще отсутствовал!

Другой руководитель поинтересовался: «А как насчет удовлетворения потребностей клиентов?» Более тщательный анализ данных показал, что об этом упомянули всего несколько директоров, и чем ниже был уровень, тем меньше становилось упоминаний, а технические специалисты не указали его вовсе! Тогда был поднят другой вопрос: «Сколько человек указали в качестве своей цели “создание инновационных продуктов”?» Оказалось, что ни один!

На что способна организация, занимающаяся разработкой новой продукции, если всего несколько человек сознательно думают об удовлетворении нужд клиентов и создании инновационных продуктов или если подавляющее большинство людей думает только о реализации утвержденных проектов в соответствии с графиком? Когда менеджеры Beta оправились от потрясения, вызванного более глубоким пониманием ответов, они признали, что полученные данные очень хорошо отражают состояние культуры их организации. Люди были больше сфокусированы на существующих планах и проектах, чем на прорывных инновациях и потребностях клиентов. Стратегические планы, разрабатываемые на высшем уровне организации, теряли свою значимость для низших звеньев. Большинство людей думало о своей работе только с позиций «здесь и сейчас». Именно этот подход и обуславливал неудачи с новой продукцией. Проекты реализовывались по графику, но их результаты не впечатляли достаточного числа клиентов.

Этот пример напоминает мне один стишок, написанный кем-то много лет назад: «Когда идешь по жизни один или вдвоем, смотри всегда на бублик, а не на дырку в нем».

Организация Beta вряд ли уникальна. Мне приходилось видеть бесчисленное множество миссий и стратегий, которые по мере продвижения от высоких уровней организации к более низким постепенно теряют свой смысл. Задумайтесь на минуту о своей организации. Что вы узнали бы, задав своим сотрудникам аналогичный вопрос: «Каковы ваши цели?» Многие ли смотрят на сам «бублик»?

История Beta указывает еще на одну важную особенность организации. В сложной организации, где много уровней и отделов, каждый человек определяет для себя собственный набор приоритетов при выполнении работы. Другими словами, люди формируют свою собственную миссию независимо от того, делаете ли это вы! Однако, как узнали в организации Beta, эти отдельные миссии редко известны руководству или согласуются с другими миссиями. Таким образом, при отсутствии хорошего лидера люди руководствуются собственными представлениями о цели и ненамеренно создают рассогласованность рабочего процесса.

Только лидеры способны трансформировать многочисленные рассогласованные миссии в единую цель. Чтобы сохранить четкость общей миссии и согласовать конкретные, персонифицированные представления о том,

«кто чем должен заниматься», нужно приложить немало усилий. Для описания движущей силы, позволяющей сосредоточить взгляд каждого на «бублике», Стивен Керр из General Electric использует термин «луч зрения». Ежедневно выполняя свою работу, люди должны иметь прямой луч зрения между тем, что они делают, и общей миссией организации. Без этого ваша компания может утратить свой фокус, как это произошло с Beta.

## Зачем так много миссий?

Эффективные лидеры тратят немало сил на то, чтобы миссия была ясной, конкретной и согласованной на всех уровнях организации. Мы убедились, что создание большого количества миссий иногда приводит к путанице. Нередко это происходит из-за самой терминологии. Какие из следующих документов есть у вашей организации:

- о миссии,
- о кредо,
- о цели,
- о видении,
- о ценностях,
- о стратегии,
- о целях,
- о задачах,
- о стратегическом или годовом плане,
- о принципах работы?

Если вы выбрали несколько пунктов, возможно, в вашей организации существует некоторая путаница. Давайте расшифруем значения всех этих терминов.

*Миссия или кредо*, как правило, определяют цель существования организации, ее специализацию и особую пользу, которую она приносит заинтересованным сторонам. В некоторых организациях подобное заявление называют целью.

*Видение* обычно описывают, как картину будущего при условии реализации миссии и ценностей. Это реалистичский образ будущего. Надо сказать, что подобную информацию иногда излагают и в заявлениях о миссии.

*Ценности или принципы* работы представляют собой кодекс поведения, опираясь на который сотрудники организации несут взаимную ответственность в ходе совместной работы. В некоторых организациях этот кодекс поведения также определяется в рамках миссии.

*Стратегия*, как правило, ближе к тактике и определяет, как организация намеревается противостоять своим конкурентам на рынке. Стратегии часто разбиваются на конкретные разделы: *цели, задачи, стратегический план* или *годовой план*. Некоторые стратегии, однако, выходят за эти рам-

ки и описывают цель существования организации. В заявлениях о целях или годовых планах устанавливаются определенные временные рамки (Год 1, Год 3, Год 5 и т. д.), но иногда подобный подход можно обнаружить и в заявлениях о видении.

Вместо того чтобы углубляться в споры о реальном значении этих терминов, предлагаю вам сделать следующее:

- Подумайте, какие инструменты помогут вашей компании составить представление о том, какой она хочет стать: четкая цель, живая картина идеального будущего, кодекс поведения или план конкурентных действий?
- Решите, как вы хотите назвать каждый элемент, при этом не отвлекитесь на терминологию, принятую в других компаниях.
- Научите людей переводить их терминологию на язык вашей компании (например, то, что другие называют видением равнозначно вашей миссии).

Определяя свою терминологию, не забывайте смотреть на «бублик», а не на «дырку в нем»!

Замечательный пример компании, имеющей множество миссий и не теряющей фокус, — Ritz-Carlton Hotel Company. Обратимся к Хорсту Шульце еще за одним уроком.

\*\*\*

## **Ritz-Carlton: миссий много, цель одна**

В главе 3 вы познакомились с Хорстом Шульце и его замечательными сотрудниками из Ritz-Carlton. Их преданность своему кредо — хороший пример следования цели по принципу «изнутри — наружу». Хорст и его коллеги много лет проработали в гостиничном бизнесе и преданы идее обслуживания своих гостей и личного роста в процессе работы. В последние годы Ritz-Carlton организует программы по развитию навыков лидерства, в рамках которых участники получают возможность составить свое собственное заявление о личной миссии. Этот опыт показал, что люди, продумавшие собственную миссию, серьезнее относятся и к общей миссии организации.

Каковы причины подобной закономерности? Если те, кто составляет миссию организации, серьезно продумали собственную миссию, никаких несоответствий между содержанием отдельных положений вы не найдете. Даже когда мне встречаются люди, цинично настроенные по отношению к заявлению о миссии своей компании, оказывается, что у большинства из них нет никаких возражений против содержания, скорее они разочарованы тем, что ежедневно происходит на практике. Эти люди занимают циничную позицию только тогда, когда видят, что другие не воспринимают миссию всерьез (то есть их слова расходятся с делом).

Вспомним Золотые стандарты Ritz-Carlton (кредо, девиз: «Мы — леди и джентльмены, которые обслуживают леди и джентльменов», «Три ступени обслуживания» и «20 базовых принципов»), которые помогают 18 000 людей ежедневно концентрировать свои усилия на общей цели. Если у вас есть подобный простой стандарт, разве нужно что-нибудь еще? В Ritz-Carlton стремятся сделать так, чтобы каждый человек имел прямой луч зрения между своей повседневной работой и кредо, поэтому предлагают каждому отделу разработать собственное заявление о миссии.

Примерно в середине курса обучения персонала, перед открытием нового отеля, Хорст проводит занятия, посвященные миссии нового отеля в целом и каждого из его отделов в частности. Формирование заявлений о миссии отделов преследует две цели: 1) дополнительно гарантировать понимание смысла кредо каждым сотрудником и 2) перевести Золотые стандарты на язык конкретных действий.

Занятия построены по простой схеме, однако дают неоценимые результаты. Во вступительной части Хорст отмечает, что именно цель отличает людей от вещей. «У человека есть цель, — говорит он, — а предмет мебели исполняет функцию». Затем он просит группу ответить на три вопроса:

1. Как назвать желаемые характеристики своего заведения через шесть месяцев? (Одна группа ответила: лучший ресторан города, уважаемый, знаменитый; превосходное обслуживание, прекрасная рабочая обстановка, согласованная работа команды, чистый, веселый, профессиональный, высокое качество, прибыльность).
2. Что значит быть лучшим? (Одна группа отметила следующие качества: трудолюбие, старательность, согласованная работа команды, креативность, лучший уровень сервиса, лучший продукт, качество, пунктуальность, отсутствие конфликтов, удовольствие от совместной работы).

Затем Хорст предлагает руководителю отдела завершить составление заявления о миссии. Для этого пункты 1) и 2) комбинируются с ответом на следующий вопрос: 3) каким образом вы собираетесь достичь того, о чем сказали?

Приведем несколько примеров заявлений о миссии отеля и отделов, в которых надежды и мечты сотрудников согласованы с Золотыми стандартами.

### ***Заявление о миссии Ritz-Carlton в Нейплсе***

По мере роста Ritz-Carlton Hotel Company отель Ritz-Carlton в Нейплсе останется «высшей школой» для менеджеров компании и великим практиком в реализации философии обслуживания Ritz-Carlton. Будучи постоянным лидером в удовлетворении гостей, помогая сотрудникам добиваться успехов и добиваясь впечатляющей прибыли, мы станем первыми в:

- разработке и реализации новых стратегий повышения лояльности клиентов,
- выявлении и привлечении новых сегментов рынка состоятельных потребителей,
- прогнозировании и реагировании на изменяющиеся предпочтения клиентов, а также
- создании новых методов подбора, удержания и стимулирования сотрудников.

### **Административно-хозяйственный отдел**

Персонал Административно-хозяйственного отдела будет признан гостями и сотрудниками всех уровней отеля динамичным, целеустремленным и высоко профессиональным. Административно-хозяйственный отдел будет отличаться неизменно высоким качеством уборки номеров и мест общего пользования, а также дружелюбием, эффективностью и предупредительностью. Гостей Ritz-Carlton всегда будет ждать теплый искренний прием, безукоризненная чистота и комфорт. Критерием работы административно-хозяйственного персонала будет заинтересованность и целеустремленность. Это открывает возможности профессионального роста для ценных сотрудников, умеющих работать в команде, и привлечения только тех людей, которые действительно искреннее заботятся о безупречном исполнении своих повседневных обязанностей и достижении всеобщего успеха. Реализация 20 базовых принципов на практике и открытое двустороннее общение позволят сотрудникам внести свой вклад в достижение целей отеля и стремиться к завоеванию высочайшего признания в отрасли, в частности, к получению статуса отеля «пять звезд» и «пять бриллиантов».

\*\*\*

Вспомним, что при формировании заявлений о миссии основным результатом является процесс. Меры упрочения Золотого стандарта одновременно направлены на совершенствование каждого отеля и отдела, поскольку все они тесно связаны между собой. При этом не существует никаких разногласий между личными миссиями отдельных людей и миссией организации, поскольку каждый член семьи Ritz-Carlton видит свои ценности как в заявлении о миссии своего отдела, так и в Золотом стандарте. Вот как выглядит процесс увязки всех этих миссий (рис. 1).

В отличие от организации Beta миссия Ritz-Carlton дополнительно подкрепляется на всех уровнях организации. В каждой группе руководителей и в каждом отделе формируется представление о том, как они будут повышать ценность кредо. Каждый сотрудник не упускает кредо из поля зрения, благодаря тому, что фокусируется на миссии своего отдела, девизе и трех ступенях обслуживания. Все это дополнительно подкрепляется вниманием, которое уделяется 20 базовым принципам. Никакой путаницы нет!

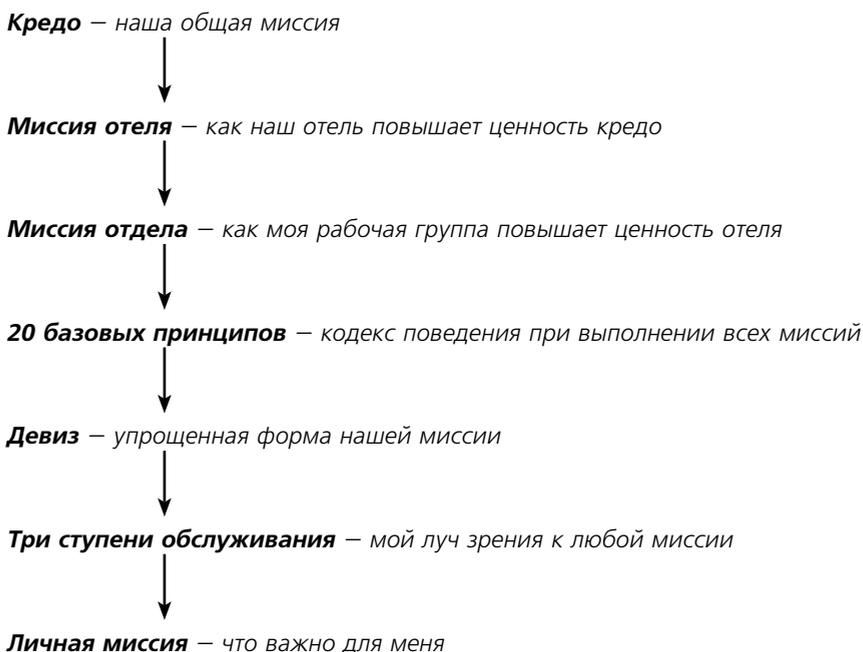


Рис. 1

Посмотрим, как все это срабатывает, когда постоялец отеля неожиданно обращается к сотрудникам с необычной просьбой.

\*\*\*

Джоанн Мюнцер, сотрудница отеля в городе Нейплс, штат Флорида, очень гордилась своим значком за «пятизвездочное обслуживание» — желанной наградой, ежегодно присуждаемой лишь нескольким работникам каждого отеля. Джоанн носила значок не снимая. Одна гостья обратила на него внимание и поинтересовалась, где его можно купить. «Вообще-то эти значки не продаются — они предназначены только для сотрудников», — ответила Джоанн. Женщина была явно расстроена: ей действительно хотелось такой значок! Увидев это, Джоанн сняла его и отдала постоялице. Она никогда никому не рассказывала об этом случае. Однако руководству все-таки стало о нем известно из письма клиентки, в котором она выражала благодарность отелю и лично Джоанн. Коллег очень тронул поступок Джоанн. Разумеется, ей вручили другой значок, а кроме того, наградили корпоративной премией «Пять звезд» за 1995 год, присуждаемой сотруднику, который в течение года лучше других смог продемонстрировать превосходный уровень обслуживания.

\*\*\*

В этой ситуации Джоанн нужно было просто вспомнить, что она леди, которая обслуживает другую леди, и что ее работа — найти способ удов-

летворить потребности клиентки. Не забывая об этом, она действовала в соответствии с кредо Ritz-Carlton.

В Ritz-Carlton приверженность сотрудников миссии очень глубока. Но все начинается с президента Хорста Шульце, который говорит: «Безнравственно просить людей работать без цели. Мы должны постараться помочь им найти цель. Это наша обязанность. Это делает людей целеустремленными и дает хорошие бизнес-результаты».

## Согласование многочисленных миссий

Если бы все заявления о миссии были так же четко согласованы, как в Ritz-Carlton, люди не мучились бы вопросом, какую миссию выполнять. К сожалению, многие миссии составляются изолированно друг от друга и плохо увязываются между собой. Рассмотрим процесс, который поможет вам проследить согласование многочисленных миссий. Помните миссию школьного совета округа Броуард?

*Мы придерживаемся философии уважения и веры в способности всех учащихся (от детского сада до старших классов), учителей и других работников. При участии и партнерстве сообщества, мы обеспечиваем учебный процесс и поддержку так, чтобы представители всех культур имели равные возможности получения качественного образования.*

Предположим, вы являетесь членом этого школьного совета. Первый вопрос, который вы должны себе задать, звучит так: «Как обеспечить согласованность действий каждой школы, работников школьного округа и сообщества для выполнения данной миссии?» Рассмотрим следующие шаги.

**Шаг 1: разбейте миссию на простые составляющие.** В данном примере это:

- 1) уважение и вера в способности каждого;
- 2) участие и партнерство сообщества;
- 3) организация необходимых процессов и поддержки;
- 4) равные возможности получения качественного образования для всех учащихся с учетом национального и культурного многообразия.

Основная задача — скоординировать действия каждого, чтобы добиться результатов в соответствии с поставленной целью.

**Шаг 2: составьте матрицу, вписав в нее все группы заинтересованных сторон, действия которых необходимо согласовать с миссией.** Предположим, вы пытаетесь согласовать действия одной школы, работников школьного округа (отдела средств массовой информации), Ассоциации родителей и учителей (Parents Teacher Association — РТА) и местного союза предпринимателей. (Пожалуйста, имейте в виду, что такой же анализ можно провести для стратегии, целевых финансовых показателей или

любых аналогичных стратегических программ. Здесь этот процесс проиллюстрирован на примере миссии данного школьного округа).

**Шаг 3а: в соответствующих клетках матрицы отметьте совпадения между составляющими вашей миссии и миссии каждой группы.** Результат может выглядеть, например, так:

Наша миссия	Школа А	Отдел средств массовой информации	РТА	Союз предпринимателей
Уважение и вера в способности	✓		✓	
Участие и партнерство сообщества	✓		✓	✓
Организация необходимых процессов и поддержки	✓	✓		
Равные возможности получения качественного образования	✓			

Каждая галочка указывает на наличие в миссии заинтересованной стороны пункта, который согласуется с миссией школьного округа.

**Шаг 3б: проанализируйте матрицу.** Задайте себе три вопроса:

- Свидетельствует ли пустая клетка о том, что действия заинтересованной стороны не согласованы с вашей миссией, и в результате она не сможет оказать необходимую поддержку? Например, что может сделать отдел средств массовой информации для создания культуры в духе «уважения и веры в способности каждого»? Возможно, работа этого отдела стала бы более эффективной, если бы он определил способы «участия и партнерство сообщества»? Как средства массовой информации могли бы способствовать «равным возможностям получения качественного образования?» (Примечание: если мы задаем эти вопросы, это отнюдь не означает, что все клетки в графе отдела средств массовой информации должны быть заполнены. Просто это хороший способ проверить, не упустили ли мы из виду какие-либо потенциально полезные возможности.)
- Нет ли в действиях различных групп ненужного дублирования? Возьмем, например, строку «участие и партнерство сообщества». Согласованы ли планы школы, РТА и союза предпринимателей, или они в чем-то друг друга дублируют? Если и представители школы, и члены РТА одновременно берут на себя обязательства по привлечению финансовой помощи со стороны союза предпринимателей, такое дублирование функций может оказаться излишним, а может даже вызвать раздражение у местных бизнесменов! Выявив подобное дублирование, школа может направить усилия на привлечение фе-

деральных грантов, чтобы всю работу с союзом предпринимателей вела только РТА.

- Обеспечено ли каждое направление миссии ресурсами, достаточными для реального решения поставленных задач? Будут ли достигнуты «равные возможности качественного образования», если этим будет заниматься только Школа А? Могут ли остальные три группы помочь в воплощении этого замысла? Данный шаг поможет вам увидеть как отдельные деревья, так и лес.

Опираясь на результаты анализа, внесите в заявления о миссии соответствующие изменения.

**Шаг 3с:** Если ни у одной из этих групп в настоящее время нет заявления о миссии, надо просто задать вопрос: «Какой особый вклад мы можем внести по каждому из четырех направлений?»

Взгляд на различные миссии под разными углами зрения может стать хорошим источником получения новой информации. Заинтересованные стороны, которые в прошлом рассматривали свою роль с традиционной точки зрения, смогут найти новые конкретные способы внести положительный вклад в миссию. (Как часто «равные возможности получения качественного образования» становятся сознательным приоритетом для союза предпринимателей?) Организации, которые считают, что их действия хорошо согласованы, могут быть удивлены тем, что увидят, когда матрица будет заполнена. Естественно, самое важное на всех трех этапах — обсуждать, чего потребует воплощение ваших добрых намерений в жизнь.

## **Сверим наши представления**

Поскольку на этом заканчивается раздел, позвольте обобщить все сказанное в трех главах и выделить моменты, важные для установления цели и доверия как внутри вашей организации, так и за ее пределами.

Прежде всего, необходимо определить главные потребности основных заинтересованных сторон, с которыми вы взаимодействуете, и сделать их дела своим делом. Если все заинтересованные стороны будут знать, что, помогая вам добиться успехов, они обеспечивают свое преуспевание, их энергия, естественно, обратится на ваше дело.

Затем следует изложить идею о том, что «не должно быть чужих дел», на языке заявления об общей цели (миссии, видении, стратегии и т. п.), которое станет движущим фактором поведения людей в повседневной работе. При этом нужно помнить, что разница между убедительными и бессмысленными миссиями определяется содержанием, процессом и практикой.

Наконец, вы должны обеспечить ясный луч зрения между повседневной работой каждого человека и общим делом. Для этого нужно сформировать ряд четких, сфокусированных и согласованных миссий отдельных рабочих групп, которые позволят добавлять стоимость на всех уровнях деятельности организации.

Если вы успешно справитесь с тремя перечисленными задачами, ваша организация будет соответствовать экологическому порядку, появится чувство цели, и вы сможете преодолевать любые трудности как в лучшие, так и в худшие времена. Организация будет готова к достижению огромных успехов.

Следующая важная задача — поддерживать эту энергию и обеспечивать соответствие слова и дела организации в повседневной работе. Для этого нужна структурная целостность — процессы, системы и культуры, согласованные с целью. Об этом пойдет речь в следующем разделе.

\*\*\*

### **Как применить полученные знания**

Предлагаем возможные способы применения знаний, полученных вами из данной главы.

1. Проведите опрос среди сотрудников, представляющих репрезентативный диагональный срез вашей организации, задав вопрос: «Какие цели вы преследуете, выполняя свою работу?» Записывайте ответы людей до тех пор, пока им есть, что сказать. Проанализируйте полученные результаты. О чем они вам говорят?
2. Обсудите с коллегами, что из перечисленного ниже у вас уже есть, а что неплохо было бы сформулировать:
  - цель существования нашей организации;
  - видение идеального будущего;
  - кодекс поведения;
  - стратегия, объясняющая, почему, по нашему мнению, мы способны успешно противостоять конкурентам.

Постарайтесь сформулировать все это так, чтобы каждый стремился воплощать это в реальность.

3. Согласуйте миссии рабочих групп/отделов с общей миссией, следуя схеме, приведенной на страницах 137–139.

## *Раздел 4*

# **Создание устойчивых систем**



## Глава 8

# СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ ЭКОСИСТЕМЫ

У многих организаций, испытывающих трудности, развилась функциональная слепота в отношении собственных недостатков. Они страдают не из-за того, что не могут решить свои проблемы, а от того, что не видят их.

*Джон Гарднер*

Все организации спроектированы идеально для получения тех результатов, которые они получают.

*Артур У. Джонс*

**В** ПРЕДЫДУЩИХ ГЛАВАХ Я ЧАСТО УПОМИНАЛ об экосистемах. У вас была возможность рассмотреть экосистему потребностей заинтересованных сторон, окружающую вашу организацию. В любой устойчивой природной экосистеме множество несоизмеримых и противоречивых сил должно объединиться в сбалансированный цикл. То же самое касается организации. В этой главе поговорим подробнее о естественных свойствах живых экосистем и представим модель, которую можно использовать для составления карты элементов и движущих сил, действующих внутри вашей организации.

### Слияния в природе

В долинах рек Мозель и Рейн в Германии находится одно из красивейших и исторически знаменательных мест в Европе. Мозель берет начало в горах Вогезы на востоке Франции, течет на северо-восток на протяжении 544 км и впадает в Рейн. Рейн — важнейший внутренний водный путь Европы. Его истоки находятся в Восточной Швейцарии, а протяженность составля-

ет примерно 1320 км. Рейн частично формирует границы Швейцарии, Лихтенштейна, Австрии, Франции и Германии, пересекает Нидерланды и впадает в Северное море. Две великие реки сходятся в районе немецкого города Кобленц. В природных системах это *соединение различных элементов в некую новую единицу* называется *слиянием*.

В результате взаимодействия различных природных элементов в долинах рек Мозель и Рейн здесь сформировались условия для производства ряда лучших в мире сортов вина. Погодные условия и плодородные почвы привлекали сюда людей, которые строили города и села и возделывали виноградники. Вина этого региона веками славились во всем мире. Провинции Саарланд и Рейнланд, где протекают эти реки, часто становились местом сражений между Францией и Германией — в последний раз в ходе двух мировых войн. Ежегодно регион привлекает своей красотой тысячи туристов. Подобное экономическое, историческое и культурное развитие региона стало возможным именно благодаря слиянию двух рек!

Слияние Мозеля и Рейна — подходящая метафора для организации. Подобно виноградникам в долинах этих рек, ваша организация представляет собой экосистему, объединяющую природные ресурсы, технологии и людей с целью создания товаров и услуг. Чтобы организация смогла существовать веками, все эти элементы нужно объединить оптимальным образом. Если на пути возникают преграды, узкие места и трения, долговечность организации оказывается под угрозой. Для беспрепятственного функционирования вашей организации необходимо учитывать ее экологию и иметь возможность постоянно развивать ее потенциал. Для этого нужно совершенствовать навыки «системного мышления».

## Системное мышление

Слово *система* часто лежит в основе описания организации, но редко его понимают правильно. Мы говорим о систематическом подходе к своей деятельности. Иногда мы жалуемся, что «с системой невозможно бороться». Кроме того, говоря о работе своих организаций, мы часто используем следующие метафоры:

- «Хорошо смазанный механизм».
- «Работает как часы».
- «Безотказный гоночный автомобиль».
- «Маленький винтик большого механизма».

В каждой из этих метафор организация сравнивается с какой-то системой. Система — это упорядоченный комплекс взаимосвязанных элементов. Взаимосвязанность означает, что:

- каждый элемент может оказывать влияние на систему в целом и на него оказывают влияние все остальные элементы;

- влияние каждого элемента на целое зависит по меньшей мере от одного другого элемента;
- целое больше, чем сумма его частей.

Системы характеризуются *входящим* потоком (люди, материалы, технологии, знания, деньги), который в процессе работы *трансформируется* в *выходящий* (товары и услуги). Статичные системы (например, машины) представляют собой механический комплекс взаимосвязанных частей, действующих в стабильной среде. Живые системы — это «открытые системы» в том смысле, что они открыты для воздействия сил постоянно изменяющейся окружающей среды (и не могут самостоятельно оградить себя от них).

Именно тот факт, что каждый элемент влияет на целое и подвержен влиянию всех остальных элементов, и вызывает проблемы, встающие перед руководителями организаций. В условиях современного глобального рынка существует множество элементов, воздействующих на вашу систему, они разбросаны по разным континентам и часто невидимы. Тем не менее, чтобы культивировать «виноградники» своей организации, вы должны найти способ увидеть «картину в целом».

В своей книге «Пятая дисциплина» (Fifth Discipline) Питер Сенге говорит о значимости *системного мышления* или способности видеть полную модель отношений, взаимодействий и влияния частей системы друг на друга. Системное мышление — не синоним систематического мышления. Мы говорим: «мыслить *систематически*» — имея в виду последовательный процесс: например, составить список дел на день. Мы говорим «мыслить *системно*» — имея в виду синтетический процесс: он помогает вам понять, как соотносятся части, как объединяются отдельные пункты вашего списка дел, повышая или, наоборот, снижая вашу эффективность на работе, дома или в личных отношениях. Когда дело касается управления организациями, умение мыслить системно играет жизненно важную роль. Лидеров, не способных видеть схемы взаимодействия между отдельными частями организации, подстерегают неожиданности, как это произошло с Брайаном из следующего примера.

\* \* \*

Брайан отвечал за техническое обслуживание высокоскоростного производственного оборудования на современном предприятии. Производственные линии работали круглосуточно с понедельника по пятницу, поэтому текущий ремонт приходилось проводить в выходные дни. В состав бригад, работавших по выходным, как правило, входили специалисты по техобслуживанию из группы Брайана и отдельные сотрудники производственной группы, которые работали по скользящему графику. Компания остро нуждалась в сокращении издержек, и Брайан

предложил снизить расходы на оплату сверхурочных ремонтных работ в субботние смены. Составив график работы некоторых сотрудников так, чтобы их выходные дни приходились на воскресенье и понедельник, он добился того, что за их работу по субботам доплачивать как за сверхурочную не было необходимости.

В понедельник после первой же «малозатратной» смены отделу кадров пришлось выслушать от некоторых сотрудников, отработавших в субботу, массу недовольных замечаний. Они просто отказывались работать на таких несправедливых условиях! Узнав об этом, Брайан был сильно озадачен.

— Из-за чего они так расстроились? — поинтересовался он.

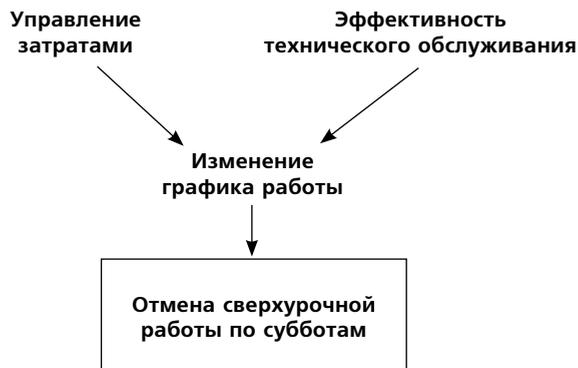
— Они говорят, что кому-то вы платите за сверхурочную работу по субботам, а кому-то нет, — сообщил работник отдела кадров.

— Да, — пояснил Брайан, все еще не понимая, в чем проблема, — я не мог предложить некоторым людям выходной в понедельник, поскольку у них есть другие обязанности. Поэтому я вынужден платить им за сверхурочную работу по субботам.

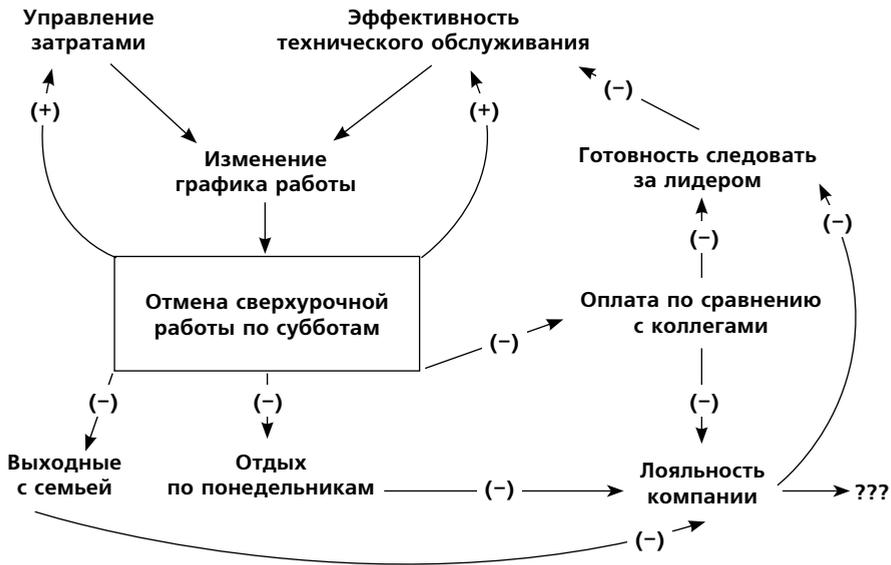
— Получается, что люди работают бок о бок, но кто-то получает за это сверхурочные, а кто-то нет, — прокомментировал работник отдела кадров. — Кроме того, те, кому пришлось взять выходной в понедельник, очень недовольны, что вы нарушили их привычный образ жизни по субботам и воскресеньям.

\* \* \*

Брайан оказался в ловушке, в которую часто попадают люди, применяющие к сложной экосистеме систематическое решение. Перед ним стояла определенная задача, и он нашел для нее логическое решение.



Однако это решение оказало влияние не только на организацию работы. Мы часто принимаем за проблему то, что лежит на поверхности, но причина наших трудностей нередко кроется в том, чего мы *не видим*. Вот как выглядит более подробная карта сложной экосистемы, в которую вмешался Брайан.



План «отмены сверхурочной работы» по субботам на первый взгляд казался большим плюсом с точки зрения управления затратами и эффективности технического обслуживания. Однако вмешательство в одну часть системы повлекло ряд непредвиденных последствий в других. Нарушился обычный образ жизни сотрудников, привыкших проводить выходные с семьей. Отдых по понедельникам оказался плохой компенсацией для тех, чьи дети учились в школе, а жены работали. Еще больше ситуацию усугубляла работа по субботам без дополнительной оплаты (в то время как коллеги в бригаде техобслуживания ее получали). Негодование по поводу этих проблем ослабило: 1) лояльность технических специалистов по отношению к компании («Так они считают, что я всего лишь пешка, которой можно манипулировать, как им заблагорассудится?») и 2) готовность следовать за лидером. Это, в свою очередь, достаточно быстро могло сказаться на эффективности технического обслуживания. Некоторые технические специалисты почти сразу начали отказываться от работы на таких условиях. В долгосрочной перспективе последствия оказались бы еще более разрушительными: кто-то мог вообще уволиться, и компания лишилась бы работников, в квалификацию и опыт которых были вложены немалые средства.

### Природа организационных экосистем

Затруднительное положение, в которое попал Брайан, показывает, почему организация — это более сложная система, чем любое самое усовершенствованное оборудование. Организация — это слияние людей, систем и естественных законов. Именно люди делают организацию такой сложной.

Если у вас сломалось оборудование, логическое выявление неисправности и стандартные меры по ее устранению решают проблему. (Заметим, что не оборудование вызвало шум вокруг решения Брайана проводить ремонтные работы по субботам.) С людьми все не так просто. Люди эмоциональны, нелогичны, своенравны, эгоцентричны и горды. В то же время они креативны, доброжелательны, изобретательны и способны сотрудничать. Они могут чинить великие препятствия на пути позитивных процессов, а могут находить выходы из тупиковых ситуаций. Редко проблемы двух людей можно решить совершенно одинаково.

Общественные организационные системы имеют характеристики, которые любой лидер должен понимать, если хочет быть успешным. Эти свойства удачно систематизированы Питером Сенге в так называемых законах «Пятой дисциплины». Рассмотрим эти законы и подумаем, как каждый из них проявился в истории Брайана.

- 1. *Сегодняшние проблемы вытекают из вчерашних решений.*** Сегодня сотрудники Брайана восстали из-за нового графика работы, предложенного вчера. Так происходит, когда вы изменяете какую-то часть системы, не думая о том, как это отразится на ней в целом.
- 2. *Сила действия равна силе противодействия.*** Попытка сократить затраты без ущерба для результативности вызвала отрицательную реакцию технических специалистов, поскольку был нарушен привычный для них образ жизни в выходные дни. Устойчивые системы сопротивляются переменам.
- 3. *Поведение становится лучше перед тем, как ухудшиться.*** Первая смена прошла нормально, и лишь потом произошел взрыв. Как правило, именно отсроченная реакция указывает вам на состояние, в которое приходит система после изменения.
- 4. *Легкий выход обычно ведет в обратном направлении.*** Брайан постарался побыстрее решить проблему, не прибегая ни к чьей помощи. Поскольку он не учел ряд важных человеческих факторов, ему и другим людям придется вернуться к тому, с чего начинали.
- 5. *Лекарство бывает хуже болезни.*** Утрата доверия к Брайану и компании, реальные потери гораздо более болезненны, чем оплата сверхурочной работы по субботам небольшой группы сотрудников.
- 6. Чем быстрее — тем медленнее.** Из-за того, что Брайан быстро нашел легкое решение, компании придется потратить намного больше времени, чтобы рассеять вызванное им недовольство. Кроме того, усилились трения внутри коллектива.
- 7. *Причины и следствия разделены во времени и пространстве.*** Брайан не имел ни малейшего представления о том, что его новый график работы может оказать влияние на семейную жизнь сотрудников, их доверие и в конечном итоге угрожать эффективности технического обслуживания, которую он стремился повысить.

8. *Последствия небольших изменений могут быть очень серьезными, но в какой сфере они проявятся, чаще всего неясно.* Существуют другие, менее очевидные решения проблемы Брайана. Некоторые работники группы могли не иметь семейных обязательств и охотно отдыхали бы по воскресеньям и понедельникам. Можно было рассмотреть варианты проведения ремонтных работ по будням так, чтобы не всем специалистам приходилось работать с понедельника по пятницу, и за работу по субботам можно было бы не платить сверхурочных. Можно было иначе организовать сам процесс техобслуживания, чтобы с работой справлялось меньшее число людей.
9. *Можно либо съесть пирог, либо оставить — третьего не дано.* И Брайан, и специалисты по техническому обслуживанию должны признать, что по мере изменения условий на рынке графики работы и заведенный семейный порядок, возможно, придется корректировать. Не стоит думать, что вам удастся сохранить свою ситуацию неизменной, когда все вокруг постоянно меняется. Однако со временем вы можете рассчитывать на некоторое разумное равновесие между выгодами компании и вашими личными выгодами.
10. *Разделив слона пополам, вы не получите двух маленьких слоников.* Попытки решить проблему изолированно от всего остального не обязательно упрощают ситуацию. Брайан исключил из рассмотрения некоторые важные элементы качества жизни своих сотрудников. Поступив так, он подверг риску существование, энергию и жизнеспособность всей организации.
11. *Винить некого.* Организационные экосистемы достаточно сложны. Можно, конечно, обвинить Брайана за то, что его план привел к неожиданно неприятным последствиям, однако толку от этого не будет. Ошибки совершают все. Именно поэтому так важно непрерывное совершенствование и готовность к обратной связи! Вас можно винить только в случае, если вы сдаетесь или пренебрегаете движущими силами своей экосистемы.

Тем, кто не мыслит системно, эти 11 высказываний могут показаться абсолютно невразумительными. Но эти законы помогают нам понять, почему результативность не всегда эффективна. Если не следовать законам «Пятой дисциплины» Сенге, то в конечном итоге можно пострадать от разрушительных последствий. Найдите время и поразмышляйте над каждым из 11 пунктов, вспомните примеры из собственной практики.

История Брайана свидетельствует о том, что руководителям нужен инструмент, помогающий видеть все человеческие и технические элементы своей экосистемы. Требуется динамическая модель, дающая возможность мыслить и системно (то есть видеть части системы, как они взаимодействуют и влияют на целое) и систематически (то есть фокусироваться на

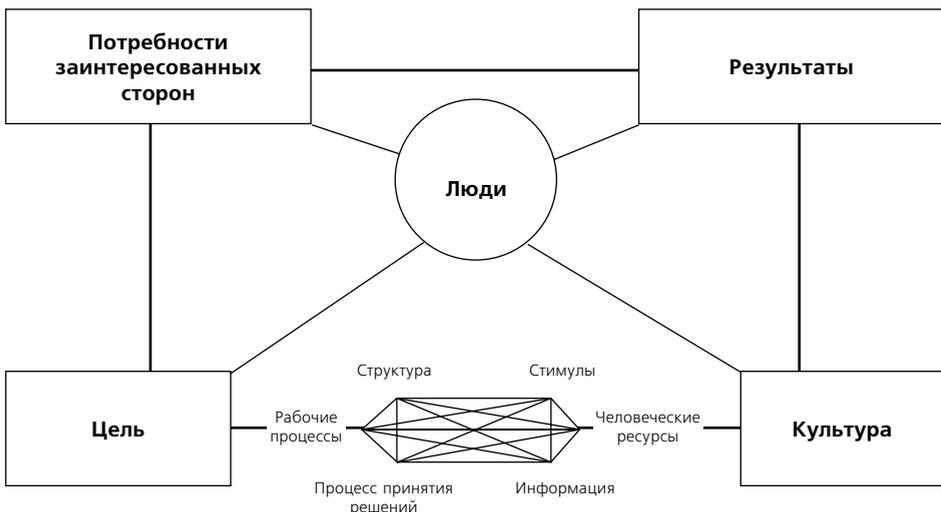
наиболее важных направлениях взаимодействия и нескольких шагах, необходимых для получения наилучшего результата). По сути, вам нужна модель, которая придаст уверенности в том, что предпринимаемые действия по исправлению ситуации позволят получить желаемый результат без негативных побочных эффектов.

Такой инструмент существует, помогая тысячам людей лучше разбираться в своих экосистемах и умело планировать пути повышения эффективности.

## Модель организационной эффективности

В книге «Создание высокоэффективных организаций» (*Designing Organizations for High Performance*) я впервые познакомил читателей с моделью организационной эффективности (Organization Performance Model — OP Model) — инструментом системного подхода к шести основным элементам, согласование которых критически важно для эффективности организации.

Вспомним высказывание Артура Джонса, приведенное в начале главы: «Все организации спроектированы идеально для получения тех результатов, которые они получают». Возможно, вы не согласны с этим заявлением? Оно отнюдь не означает, что в вашей организации все идеально. Смысл в том, что независимо от того, насколько хорошей и сильной является ваша организация, на сегодняшний день ее дизайн идеально соответствует именно тем результатам, которые она получает. На мой взгляд, это потрясающее заявление — ведь оно подразумевает, что если мы хотим добиться других результатов, нам достаточно изменить дизайн организации. И как лидеры мы способны переделать то, что работает плохо.



Мы уже рассмотрели некоторые элементы модели организационной эффективности. Теперь с позиций системного мышления посмотрим, как они взаимодействуют между собой.

Во-первых, это потребности заинтересованных сторон — моменты истины для вашей организации. Как уже говорилось ранее, они могут включать в себя ожидания:

- 1) акционеров;
- 2) клиентов относительно качества продукции и обслуживания;
- 3) поставщиков относительно продукции, затрат, сроков, гибкости и доверия;
- 4) сотрудников относительно доходов, интересной работы, гарантированного рабочего места и личного роста;
- 5) сообщества относительно гражданской позиции компании, ответственности за состояние окружающей среды и соблюдения социальных стандартов.

Я называю все эти заинтересованные стороны *избирателями*, поскольку этот термин четко определяет их отношение к вашей организации. У заинтересованных сторон есть выбор: поддерживать вас или нет. Каждая в конечном итоге решает (голосует) поддержать ваше дело своими деньгами, одобрением или трудом. Ваше выживание зависит от соответствия их «моментам истины».

Второй фактор — цель. Эта цель указывает направление к тому, что важно для системы. Она может быть выражена в форме миссии, видения или стратегии. Она может также включать в себя производственные элементы, например принципы работы, ценности и задачи. Они определяют, что вы будете делать, а чего не будете, и устанавливают жизненно важные задачи организации. При составлении хорошей миссии или стратегии придется сделать достаточно трудный выбор, сказав «да» одним потребностям заинтересованных сторон и «нет» — другим. Короче говоря, цель должна сделать важные дела заинтересованных лиц вашим делом.

Третье — элементы организационного дизайна. Это организационные инструменты, используемые для достижения цели, например рабочие процессы и технологии, структура, система вознаграждения, информационные системы, процессы принятия решений и системы управления человеческими ресурсами. Эти инструменты обеспечивают структуру, позволяющую решать задачи и подкреплять определенные модели поведения. Они являются «связующим веществом», на котором держится культура организации.

Четвертый фактор — культура организации или обычаи и нормы поведения в процессе работы. Они показывают, каким образом функционирует организация. Результаты (как хорошие, так и плохие) определяются именно способом функционирования системы. Приведем несколько примеров:

1. Что ежедневно делают люди, с учетом заявленной миссии и целей.
2. Кто принимает решения.
3. Задачи, которые выполняют/не выполняют сотрудники, и насколько хорошо они это делают.
4. Как люди проводят время помимо работы — перерывы, разговоры в кулуарах, уклонение от работы и т. д.

Тот, кто занимался вопросами культуры углубленно, знает, что у нее есть важная «скрытая» сторона — основополагающие ценности и парадигмы. В модели организационной эффективности эти ценности и парадигмы находятся в центре — там, где люди, — поскольку они представляют собой силы, «программирующие» многие другие процессы организации. Проводя различие между: 1) видимыми моделями поведения и схемами работы и 2) основополагающими ценностями и парадигмами, мы фокусируемся на основных элементах культуры и можем видеть динамику их причинно-следственных отношений.

Пятое — это результаты, получаемые в настоящее время. Эти результаты либо удовлетворяют потребности заинтересованных сторон, перечисленные выше, либо не оправдывают их ожиданий.

И последнее, но не менее важное — люди. Они подобны невидимому заднему плану, который часто остается незамеченным, однако жизненно необходим для общего сценария. Люди находятся в центре, поскольку они программируют все остальные части модели. Миссия, стратегия и элементы дизайна — это программы, написанные, скомпонованные и произведенные на свет людьми. Часто направление повседневной деятельности задается парадигмами людей, а не официальной миссией или стратегией. Люди могут придерживаться правил, установленных системой, или находить обходные пути. Их парадигмы, ценности и предположения влияют на то, как рассматриваются и проектируются все другие элементы. Кроме того, благодаря этим парадигмам системе становится известно, что что-то нужно изменить, или что существующее положение вещей вполне приемлемо.

## Как модель организационной эффективности добавляет стоимость

Уникальность модели организационной эффективности не в ее элементах — многие другие модели имеют точно такие же. Ее уникальность в способности показать «кинематографическую» динамику элементов, которые иначе представляются статичными. Модель помогает мыслить системно и устранять «белые пятна» благодаря двум процессам:

- **Диагностика** — двигаясь по модели организационной эффективности по часовой стрелке, вы сможете оценить, почему именно ваша организация спроектирована идеально для получения тех результатов, которых она добивается. Удовлетворение потребностей заинте-

ресованных сторон зависит от ваших результатов. Результаты определяются культурой, которая в значительной степени формируется под воздействием элементов дизайна организации. Цель (или парадигмы людей) обуславливает результаты.

- **Дизайн** — двигаясь против часовой стрелки, вы можете спроектировать все элементы таким образом, чтобы обеспечить получение желаемых результатов. Потребности заинтересованных сторон и естественные законы должны определять вашу миссию и стратегию. Они в свою очередь устанавливают конкретные требования ко всем элементам дизайна, позволяя сформировать новые модели повседневного поведения и добиться лучших результатов.

Подробнее эти важнейшие процессы рассмотрены в главах 9 и 10.

Модель поможет вам организовать ваши собственные представления об организационной эффективности в виде карты экосистемы, которая сведет воедино разрозненные точки зрения. Более того, вы можете включить в модель данные анализа качества процессов, исследований демографического состава персонала и отношения сотрудников к тем или иным процессам, а также отраслевую и рыночную информацию, чтобы посмотреть, как она соотносится со всем остальным. Генеральный директор одной компании сказал о модели следующее: «Нам следует требовать использования данной модели от каждой группы, которая обращается к исполнительному комитету за ассигнованиями на капиталовложения. Она покажет нам, как их заявка может улучшить итоговые результаты, и точно объяснит, что еще нужно сделать, чтобы обеспечить максимальную рентабельность наших инвестиций».

## Как воздействовать на экосистему

Модель организационной эффективности помогает создать стройную картину экосистемы, которая на первый взгляд кажется хаотичной. Она способна системно свести воедино множество информационных потоков, которые уже существуют или могут потребоваться для понимания эффективности вашей системы. Кроме того, эта модель помогает мыслить систематично при выборе действий. Методы управления качеством учат нас не забывать о законе Парето — принципе, гласящем, что 80% результатов достигается 20% связанных с ними факторов. Это «правило 80/20» применимо и к совершенствованию экосистем. Из всех данных, которые вы получите в ходе тщательной диагностики, 20% будут задавать большую часть необходимых усовершенствований.

«Я знаю, что половина того, что мы делаем, не играет существенной роли, — сказал мне один руководитель, вернувшись с семинара по качеству. — Но как определить, какая именно половина?!» Эти слова как нельзя лучше описывают дилемму, стоящую перед лидером. Какие 20% данных,

полученных в ходе диагностики, способны вызвать скачок эффективности? Как определить то «критическое меньшинство» (как его называет доктор Джозеф М. Джуран), на которое следует обратить внимание? Выбрать нужные 20% в значительной степени помогут данные об экосистеме, отображенные в модели организационной эффективности.

Тем не менее, если вы не будете мыслить системно, то столкнетесь с трудностями при определении точек максимально эффективного воздействия, даже опираясь на модель организационной эффективности. Помните 11 законов Сенге? Два из них гласят: «Причины и следствия разделены во времени и пространстве» и «Последствия небольших изменений могут быть очень серьезными, но в какой сфере они произойдут, чаще всего неясно». Обычно причины плохих результатов кроются в системах или парадигмах, которые кажутся совершенно не существенными. Правильное представление об истинных точках максимально эффективного воздействия требует тщательного системного изучения всей карты данных модели организационной эффективности.

### **Пример: наемные работники**

Если вы осознаете сложность живых систем, вы не остановитесь, получив информацию лишь об очевидных факторах, имеющих отношение к тому или иному результату. Вы будете вникать глубже, чтобы найти связующие нити между частями, которые на первый взгляд кажутся несвязанными. Когда же эти нити будут найдены, их соединение поможет вам обнаружить точки максимально эффективного воздействия на вашу экосистему. Приведем пример, как модель организационной эффективности помогает определить такие точки.

\* \* \*

Однажды ко мне обратился вице-президент корпорации:

— Не могли бы вы ко мне зайти? Хочу вам кое-что показать. У нас возникла большая проблема, и вы должны помочь нам ее решить.

Подойдя к окну своего кабинета, руководитель сказал:

— Взгляните на это. Просто посмотрите туда. Это и есть наша большая проблема.

Мы посмотрели вниз и увидели сотни людей, идущих домой. Рабочий день был закончен.

— Не очень понимаю, что вы имеете в виду.

— Смотрите. Все уходят с работы. Ровно в полпятого на предприятии уже никого нет, — объяснил вице-президент. — У нас большие проблемы с трудовой этикой, и вы должны помочь нам исправить ситуацию.

Поскольку модель организационной эффективности была словно напечатана у меня в голове, я попросил клиента помочь мне заполнить нужные ячейки:

— Расскажите о своих трудностях подробнее.

— Дело в том, что очень многим нашим подразделениям приходится конкурировать. Практически каждому из них нужно бороться с продуктами мирового класса и конкурентами. Я вынужден работать даже дома по вечерам, чтобы дела хоть как-то продвигались, а этим людям — только посмотрите, — им абсолютно все равно! Полпятого — и все они расходятся по домам.

Мой клиент хотел понять, почему люди уходят с работы ровно в 16:30, то есть разобраться в поведении сотрудников, отражающем культуру организации. Мысленно двигаясь по модели от ячейки «культура» к ячейке «элементы дизайна», я задал ему несколько дополнительных вопросов:

— Почему они уходят в половине пятого?

Вице-президент не знал ответа, поэтому он, собственно, и обратился ко мне за помощью. Тогда я спросил:

— Каковы условия оплаты этих людей?

— У всех повременная, — ответил вице-президент, имея в виду, что они работают с 8:00 до 16:30.

— Как вы думаете, это как-то связано с тем, что они уходят с работы в 16:30? — поинтересовался я.

— Ну да, — признал вице-президент, — но если бы их по-настоящему волновала судьба компании...

— Почему они не работают сверхурочно?

— Знаете, нам пришлось сократить оплату сверхурочной работы, — сказал он. — Наши расходы вышли из-под контроля, и мы пытаемся сокращать затраты, поэтому сверхурочные мы не платим.

— Получается, им платят за работу с 8:00 до 16:30, сверхурочное время не оплачивается, и вы удивляетесь, почему они уходят ровно в полпятого?

Клиент задумался. (Так обычно происходит, когда вы неожиданно разглядели «белое пятно».) Я задал следующий вопрос:

— Известно ли вам, что в 16:20 происходит с копировальной техникой в этом здании?

Вице-президент был не в курсе, поэтому я пояснил:

— Ее отключают и блокируют, поскольку человек, отвечающий за нее, уходит в 16:30. Так что, если по работе вам нужно что-то копировать после 16:20, вам ничего не остается, как в 16:30 тоже уйти домой.

Следующий вопрос:

— В какое время отключается система кондиционирования воздуха в этом здании?

Клиент вновь не знал ответа. (В его кабинете была автономная система.)

Ответ:

— В 16:25, поскольку человек, отвечающий за эту систему, уходит в 16:30.

В тот жаркий, влажный летний день вице-президенту было нетрудно понять, что большинство сотрудников не захочет оставаться в офисе после отключения кондиционеров!

У меня был еще один вопрос:

— В какое время отключается эскалатор (служивший для подъема и спуска по пяти этажам здания)?

Клиент молча смотрел на меня. (У него был частный лифт, и он редко пользовался эскалатором.)

Ответ:

— Примерно до 16:40. То есть, если вы работаете на последнем этаже, и не спуститесь вовремя, вам придется идти пять пролетов пешком. Поэтому большинство старается покинуть здание с 16:30 до 16:35.

Разговор продолжился, но, наверное, вы уже поняли, в чем дело. Обратите внимание, как различные элементы дизайна обуславливали одинаковое поведение. Рабочий процесс, условия оплаты, информационная система и иные структуры (эскалаторы и системы кондиционирования воздуха) — все это усложняло проблему.

Наконец я сказал:

— Знаете, мне кажется, что вся эта система идеально спроектирована, чтобы каждый день выпихивать людей из здания ровно в 16:30.

Вице-президенту пришлось признать, что причина проблемы крылась не в трудовой этике, а несколько глубже.

Попробуем отследить корни проблемы, описанной в этом примере. Были ли в миссии и стратегии этой организации пункт, где оговаривалось, что «сотрудники ежедневно уходят домой ровно в 16:30»? Конечно, нет. Тогда в чем коренная причина всех решений относительно элементов дизайна организации? Если официальная цель не определяет основную движущую силу, под воздействием которой происходит все остальное, следует обратиться к «программистам», то есть к людям. Возможно, происходящее смогут объяснить парадигмы и ценности, не включенные в миссию и стратегию? Приведем два высказывания, которые хорошо согласуются с остальными движущими факторами:

- Люди — это фактор затрат. Чтобы ограничить расходы, нужно ограничить их рабочее время.
- Люди — это наемные работники. Им следует делать только то, что им скажут.

Соответственно в свете рассматриваемой проблемы экосистема данной организации выглядит так (рис. 2).

Парадигма «наемного труда» привела к созданию элементов дизайна, из-за которых работа ежедневно останавливалась в 16:30. При этом результаты компании не соответствовали честолюбивым целям, стоящим перед несколькими подразделениями. Вице-президент сетовал на то, что наемные работники ведут себя так, будто они вообще не причастны к делам компании. При этом вся организационная экосистема была спроектирована так, что обуславливала превращение людей в наемных работни-

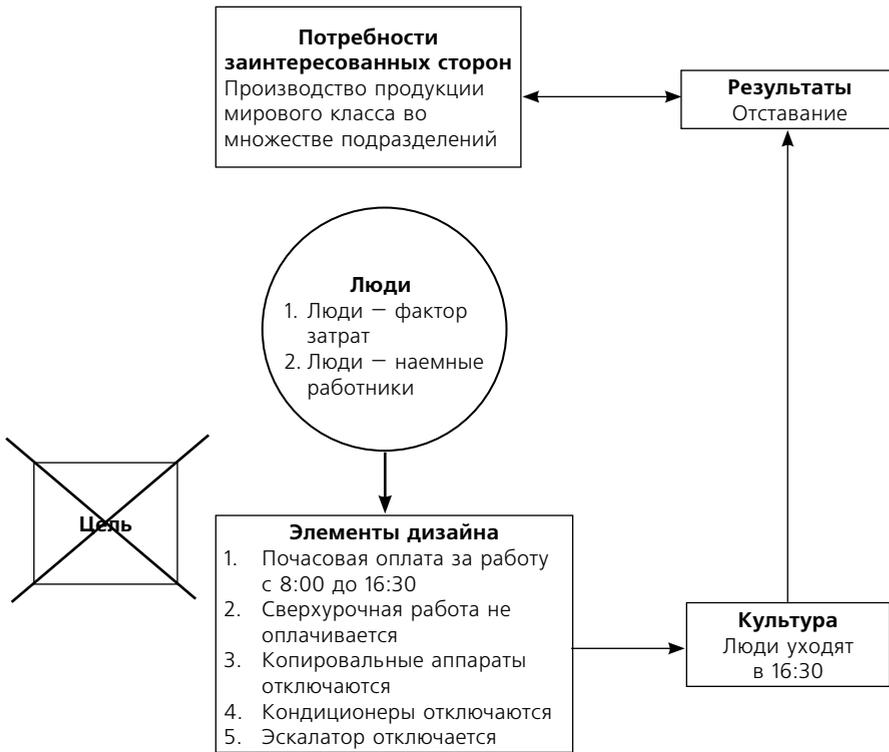


Рис. 2

ков. Коренная причина проблемы — не в трудовой этике, а в устаревшей управленческой парадигме «наемного труда».

Каким образом можно изменить данную экосистему, чтобы добиться значительного повышения эффективности? Перевести всех на оклад? Позднее отключать инженерные системы и оборудование? Смогут ли эти меры спасти вице-президента от разочарований? Вряд ли. Они, конечно, помогут, но их будет недостаточно. Суть проблемы в двух парадигмах: «люди — фактор затрат» и «люди — наемные работники». Пока руководители и их заместители рассуждают с этих позиций, никаких существенных изменений в ближайшем будущем не произойдет.

Таким образом, вырисовывается точка максимально эффективного воздействия. Что если эта организация примет парадигму «каждый — хозяин»? Если энергия и потенциал каждого будут действительно направлены на достижение производственных целей компании, все прочие необходимые изменения произойдут сами собой, и работа этой компании вернется в нормальное русло. Это хороший пример того, насколько важную

роль играют парадигмы для любых усовершенствований внутри организации. Если вы сможете заставить людей изменить свое поведение, это приведет к небольшим поступательным улучшениям. Но если вам нужны трансформационные улучшения, вы должны постараться сделать так, чтобы люди изменили свои парадигмы.

Заканчивая этот пример, хочу отметить, что каждая экосистема уникальна и имеет уникальные точки максимально эффективного воздействия. Сочетание системного мышления с моделью организационной эффективности способствует упорядоченному поиску рычагов воздействия.

## Заключение

Модель организационной эффективности — это эффективный инструмент, помогающий составить общую картину потребностей заинтересованных сторон, рабочих процессов, систем, взаимоотношений и поведения при существующем состоянии экологического равновесия и при этом не запутаться. Ее последовательный метод позволяет проследивать многочисленные факторы в потоках причинно-следственных связей, которые в конечном итоге определяют ваши результаты. Развивая умение мыслить системно, вы научитесь находить с помощью этой модели точки максимально эффективного воздействия на вашу организацию — 20% элементов, дающих 80% улучшений, которые вам нужны.

То, о чем вы узнали в данной главе, имеет как приятную, так и не очень приятную сторону. Не очень приятно то, что работа по управлению экосистемой, по сути, никогда не завершается. Окружающая среда изменяется непрерывно, а это ведет к постоянному изменению потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. Проектирование организации в соответствии с их потребностями — процесс постоянный. Кроме того, подобно Брайану из примера о техническом обслуживании, вы столкнетесь с тем, что, даже очень тщательно проанализировав ситуацию, вы все равно можете что-то упустить из виду, и потом, приложив дополнительные усилия, вам нужно будет исправлять свои ошибки.

Но есть и приятная сторона: теперь вы сможете более умело удовлетворять требования заинтересованных сторон в эпоху глобализации и после нее.

В остальных трех главах данного раздела более подробно поговорим об основных процессах изменения результатов, которых добивается ваша организация. В главе 9 рассматривается процесс диагностики организации, позволяющий проследить истоки ваших результатов. Глава 10 посвящена проектированию организаций в соответствии с естественными законами. В главе 11 узнаем, что нужно для установления по-настоящему синергетических партнерских отношений с заинтересованными сторонами.

\* \* \*

***Как применить полученные знания***

Предлагаем возможные способы применения знаний, полученных вами из данной главы.

1. Вспомните какую-нибудь очень успешную программу или проект, реализованный вашей организацией. Включите в каждую ячейку модели организационной эффективности несколько факторов, объясняющих этот успех. Выявите 2 или 3 точки максимально эффективного воздействия, которые определили успех данного проекта.
2. Прodelайте то же самое для программы или проекта, который потерпел неудачу.

## Глава 9

# ПОИСК КОРЕННЫХ ПРИЧИН ПРОИСХОДЯЩЕГО В ОРГАНИЗАЦИИ

Сколько сгнуло добрых, благих начинаний,  
сколько замков воздушных рассыпалось в прах  
из-за ложных намерений и предназначений, о  
которые мы спотыкались впотьмах.

*Пит Хейн*

Жаль, когда из-за того, что расстроен рояль, уби-  
вают пианиста.

*Рене Коти*

**В** ДЕТСТВЕ МНЕ ОЧЕНЬ ПРАВИЛАСЬ СКАЗКА «Новое платье короля». Король приказал портному сшить к балу новый изящный наряд. Портной не успел закончить работу в срок, но убедил короля, что новый наряд просто невидим: шит из абсолютно прозрачной ткани. Слуги одели короля в новое «платье», и в таком виде он появился перед подданными. Не желая обидеть правителя, люди подыгрывали ему, рассыпаясь в комплиментах. Но вот короля увидел маленький мальчик и сказал то, что было на самом деле: «А король-то голый!» Эти слова положили фарсу конец.

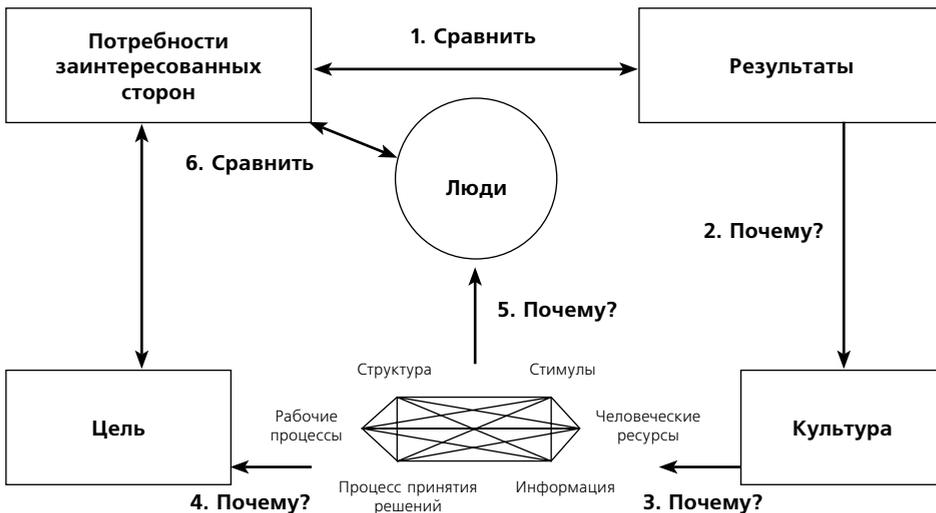
Если организация хочет быть неподвластной времени, в ней не должно быть места синдрому «нового платья короля». Короли, королевства и организации начинают переживать спад, если самообман и «белые пятна» мешают им видеть вещи такими, каковы они на самом деле. Рассмотрим конкретные способы применения модели организационной эффективности для выявления «белых пятен» вашей организации.

Прежде всего, нужно честно признать несколько фактов. На сегодняшний день ваша организация спроектирована идеально для получения

именно тех хороших и плохих результатов, которые она получает. Подумайте о «проектировании» своей организации как о способе, который она выбрала, чтобы объединять, согласовывать и направлять различные элементы в своей экосистеме. Некоторые варианты дизайна вы унаследовали от своих предшественников. Некоторые носят неформальный характер. Но ваша организация представляет собой слияние различных действий и потоков энергии, объясняющее результаты, которых вы добиваетесь. Конструктивные изменения системы в целом невозможны, если не понять реальное направление всех этих потоков, а для этого нужно провести эффективную диагностику.

### Процесс диагностики

Что бы вы чувствовали, если бы врач решил удалить вам какой-нибудь орган, просто выслушав жалобы на периодические боли в животе и не проведя никаких диагностических процедур? Без хорошей диагностики вы не можете быть уверенным в правильности назначенного лечения. В ходе тщательной медицинской диагностики проверяются все основные системы организма и определяется состояние каждой из них. Точно так же нужно относиться и к организациям. Проводя диагностику организации, мы должны оценить ее состояние в целом и проверить ее отдельные составляющие, посмотреть, насколько слаженно они работают, а затем аккуратно подкорректировать «больные» системы, не причинив вреда «здоровым». Слишком часто приходится сталкиваться с тем, что организации назначается лекарство и даже хирургическая операция, исходя из поверхностной информации или вообще при отсутствии каких-либо диагностических данных. Установлено, что модель организационной эффективности помо-



гает каждому на любом уровне организации понять, почему его группа в настоящее время добивается тех или иных результатов. Процесс диагностики необходимо начинать с изучения потребностей заинтересованных сторон и следовать далее по модели организационной эффективности по часовой стрелке, чтобы выявить причинно-следственные потоки, определяющие текущие результаты.

1. Сравнить текущие результаты с наиболее важными существующими и будущими потребностями заинтересованных сторон. Это позволит определить «показатели жизнедеятельности» организации.
2. Исследовать культуру, чтобы выявить поведенческие «симптомы», определяющие эти показатели.
3. Проанализировать элементы дизайна, чтобы понять, каким образом они сформировали культуру.
4. Определить те части цели, которые оказали влияние на элементы дизайна.
5. Выявить парадигмы, которые тоже можно отнести к категории «коренных причин» всего происходящего.
6. Сравнить цель и парадигмы с потребностями заинтересованных сторон и установить степень их согласованности.

Проиллюстрируем значение и пользу процесса диагностики на примере системы муниципальных школ («муниципального школьного округа»).

\*\*\*

Несмотря на все усилия, муниципальному школьному округу никак не удавалось повысить качество образования. В организации было создано приведенное ниже видение, и школьный инспектор проделал огромную работу, чтобы донести его до каждого работника округа, учителя, директора, члена совета и жителя города.

### ***Наше видение***

Мы будем общими усилиями добиваться:

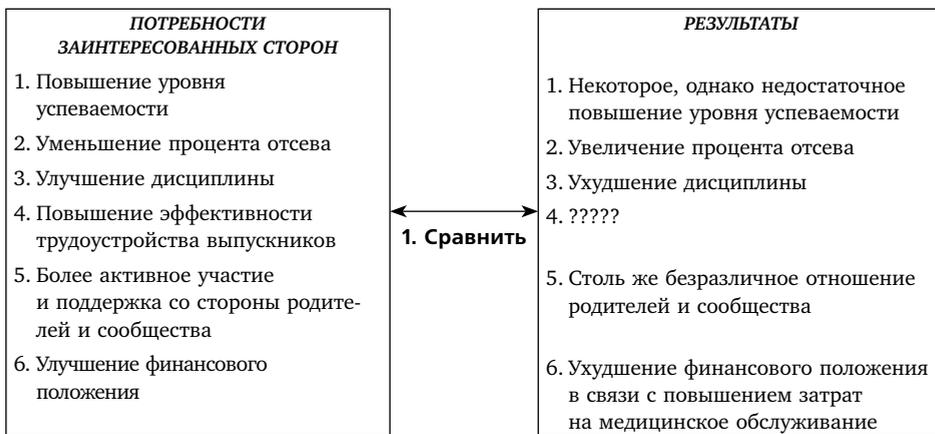
- 1) повышения уровня успеваемости;
- 2) уменьшения отсева;
- 3) улучшения дисциплины;
- 4) повышения эффективности трудоустройства выпускников;
- 5) более активного участия и поддержки со стороны родителей и общества;
- 6) улучшения финансового положения.

Но все попытки объединить усилия вокруг этого видения терпели неудачу. Хотя на словах каждый был готов оказать поддержку в своей области, никаких действий не предпринималось. Противостояние между админист-

рацией и профсоюзом учителей обострялось. Общественность в основном оставалась в стороне. В результате больше всех страдали ученики.

\*\*\*

**Шаг 1: Сравнить потребности заинтересованных сторон с текущими результатами.** Процесс диагностики начинается со сравнения настоящих и будущих моментов истины заинтересованных сторон с фактическими результатами, которых организация добивается сейчас. Это сравнение помогает определить, в каких сферах изменения необходимы, а какие следует оградить от вмешательства. Вот как выглядели результаты сравнения для муниципального школьного округа.



В ходе сравнения видения (отражающего потребности многочисленных заинтересованных сторон) и текущих результатов были выявлены значительные расхождения между ними. Школы не оправдывали ожиданий ни по одному из направлений. В чем причина? Начинаем отвечать на этот вопрос, двигаясь по модели по часовой стрелке.

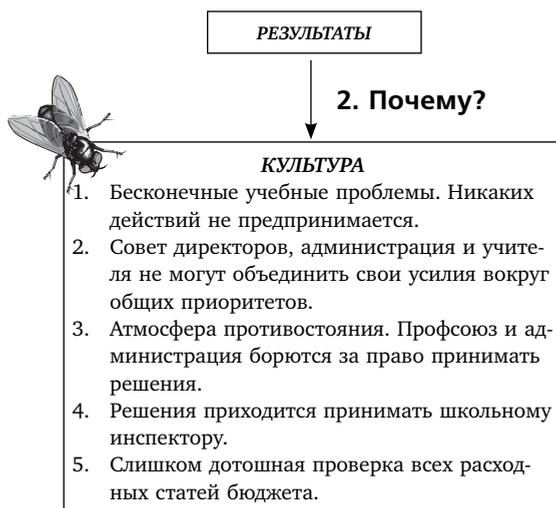
**Шаг 2: Исследовать культуру.** Чтобы исследовать культуру, необходимо рассмотреть каждый текущий результат (плохой или хороший) и установить обуславливающие его причины, ответив на вопрос: «Почему?» Например: почему не поднимается успеваемость? Почему растет отсев учеников? Чем вызвано безразличие родителей и сообщества? Чтобы ответить на эти вопросы, сначала сосредоточим внимание на поведении людей, которое можно наблюдать ежедневно. В этом нам поможет один очень действенный прием — тест «муха на стене». Что могла бы увидеть (или услышать) муха, сидящая на стене в помещении, где работают люди? Ответ на этот вопрос превращает расплывчатые определения в более конкретные:

- «Узость взглядов» — глазами мухи означает, что «люди работают только над своими собственными проектами».

- «Слабая мотивация» — видится так: «люди ждут, чтобы им сказали, что нужно делать».
- «Ориентация на клиента» — каждый не жалеет сил, чтобы помочь клиенту.
- «Несогласованная работа команды» — обнаруживается, когда люди говорят: «Это не входит в мои обязанности», если к ним обращаются за помощью.

Муха не может судить о чьих-либо мотивах (например, в случае «плохой мотивации») или читать мысли. Она может просто описать увиденное или воспроизвести услышанное. Наблюдения мухи позволяют назвать конкретные поступки, объясняющие, почему некоторые результаты удовлетворительны или нет.

Культуру муниципального школьного округа характеризовали противоречивость планов и интересов. Хотя школьное образование оставляло желать лучшего, муха могла видеть, что внимание слишком многих административных работников, членов совета и учителей было сосредоточено на других проблемах. Проводились совещания, создавались инициативные группы, но никаких реальных действий по улучшению ситуации не предпринималось. У Совета был один план, у административных работников другой, у учителей третий. Каждая группа заявляла о своем праве участвовать в принятии основных решений, при этом нарастал конфликт между администрацией и профсоюзом учителей. Школьному инспектору часто приходилось принимать решения самостоятельно, когда все остальные никак не могли договориться между собой. Наконец, к любым предложениям по ассигнованиям относились подозрительно, дотошно изучали и в конечном итоге отклоняли, поскольку общественность требовала сокращения затрат.

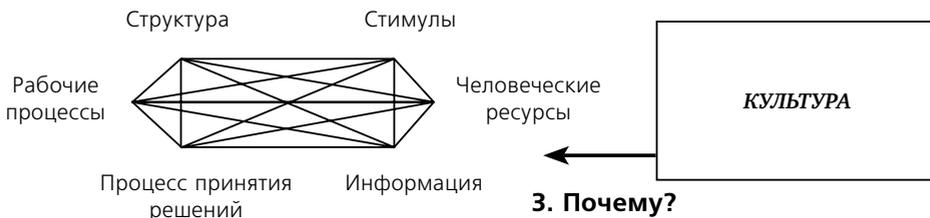


В данном случае плохие результаты муниципального школьного округа объясняются тем, чего не могла увидеть или услышать муха. Вместо того чтобы уделять внимание учебным программам, партнерским отношениям с предприятиями или кадровым перестановкам для более эффективной поддержки каждой школы, руководители боролись между собой за власть или старались предотвратить критику со стороны общественности.

Почему случилось так, что эти специалисты сфокусировались на планах, не имеющих отношения к видению? Источник проблемы следует искать на более ранних этапах образования организации.

**Шаг 3: Проанализировать элементы дизайна.** Выделив модели поведения, отражающие культуру организации и оказывающие влияние на результаты, переходим к рассмотрению элементов дизайна. Благодаря чему держится существующая культура или осуществляется деятельность организации? Культура организации определяется качеством и согласованностью шести основных элементов дизайна: рабочих процессов, структуры, в рамках которой организованы люди, способов принятия решений, системы стимулирования, используемой информации и систем управления человеческими ресурсами, осуществляющих наем, обучение и профессиональный рост кадров. По утверждению Деминга и других специалистов по качеству, данные элементы дизайна определяют 85–95% истинных причин плохих результатов!

На этом этапе рассматривается каждая выявленная модель поведения, и ставится вопрос: почему она существует? Затем каждый ответ нужно отнести к одной из шести категорий элементов дизайна.



Анализ элементов дизайна муниципального школьного округа привел к важным открытиям. Годами в этой организации формировались процедуры, препятствующие предоставлению качественного образования. Приведем всего несколько примеров\*.

\* Система «позитивных действий» — совокупность законодательных мер, судебных решений и правительственных программ в области кадровой политики в США, направленных на устранение и предотвращение дискриминации интересов женщин и расово-этнических групп. Термин введен президентом Линдоном Джонсоном в 1965 году. — *Прим. пер.*

<p><b>Процесс принятия решений</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Большая часть действий персонала определяется коллективными договорами, при этом свобода действий на местах ограничена</li> <li>• Учебные бюджеты утверждаются аппаратом школьного инспектора</li> <li>• Решения о возобновлении договоров по окончании первого года работы принимают директора школ; далее решения принимаются по результатам оценки, проводимой учителями/административными работниками</li> </ul>	<p><b>Рабочие процессы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Большая часть действий направлена на защиту своей организации от покушений на бюджет</li> <li>• Отсутствует план действий по развитию кадров или систем</li> </ul>	<p><b>Информационные системы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствуют показатели, позволяющие оценить, насколько хорошо трудоустроиваются выпускники средней школы</li> <li>• Большая часть информации, поступающей от профсоюза учителей, либо никак не связана с трудовыми отношениями, либо направлена на получение права голоса при принятии решений по другим направлениям</li> </ul>
<p><b>Системы управления человеческими ресурсами</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Директора и учителя часто переходят из одной школы в другую.</li> <li>• Высокая текучесть кадров среди основного состава работников округа</li> <li>• Большинство административных работников продвигается по служебной лестнице</li> <li>• Отсутствует формальное планирование преемственности</li> <li>• Происхождение большинства учителей/работников округа не соответствует социокультурной среде учащихся</li> <li>• Возможности повышения квалификации ограничены в связи с сокращением бюджета</li> </ul>	<p><b>Структура</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Все учителя имеют право перейти на работу в другую школу</li> <li>• Вопросами кадровой политики, равных возможностей при найме и продвижении по службе, «позитивных действий»* и трудовых отношений ведают три разных отдела</li> <li>• Велика численность персонала, занимающегося исследованиями в области планирования и вопросами аттестации</li> <li>• Децентрализация персонала ведет к повышению его численности</li> <li>• Новые сотрудники направляются на работу в самые неблагополучные школы</li> <li>• Несколько штатных должностей не заполнено</li> </ul>	<p><b>Система вознаграждения</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Учителя получают постоянную штатную должность после трех лет работы. Заработная плата не зависит от эффективности работы</li> <li>• Учителя ощущают угрозу со стороны совета, который пытается перевести их на работу по годовым контрактам (подобная мера позволяет немедленно получить экономиию)</li> <li>• Директора перегружены, работая более 70 часов в неделю, а профсоюз учителей постоянно покушается на их оклад</li> <li>• Учителя неохотно идут на работу в школы, в которых сложно изменить ситуацию к лучшему</li> </ul>

Благодаря этим данным легче понять, почему основным участникам не удавалось объединить усилия вокруг общих приоритетов. Самых неопытных учителей направляли в самые неблагополучные школы, но у них было право сменить работу. Обычно они пользовались этим правом, и в результате в неблагополучных школах оказывались педагоги с наименьшим опытом. После трех лет работы учителя получали постоянную штатную должность, и их положение в системе закреплялось. Директора буквально сгорали на работе, пытаясь справиться с нагрузкой, и поэтому стремились устроиться в благополучные школы или получить административную должность в совете округа. В результате происходил постоян-

ный отток лучших педагогов из школ, где они больше всего были нужны учащимся.

В ответ на требования налогоплательщиков Школьный совет предпринимал попытки сократить численность сотрудников, чтобы работать, не превышая бюджет. Это представляло угрозу для учителей и вело к ухудшению отношений между профсоюзом и администрацией.

В структуре на соответствующих должностях не было подходящих людей, чтобы повысить качество образования. Предполагалось, что в повседневной работе каждая школа должна принимать решения самостоятельно (так называемое управление на местах), однако учебные бюджеты утверждались школьным инспектором. Право учителей на смену места работы было частью коллективного договора с профсоюзом, и его нельзя было оспорить. Традиционно централизованные группы работников округа находились слишком далеко, чтобы оказать реальную помощь учителям. Децентрализация этих групп, которая позволила бы каждой школе получить справедливую долю ресурсов, могла привести к увеличению численности персонала.

Помимо всего прочего, годами не уделялось должного внимания повышению квалификации персонала. Новые учителя были выходцами из среды, отличавшейся от окружения их учеников. Установление нормальных отношений между учениками и учителями было настоящей проблемой. Поскольку директора и учителя часто переходили из одной школы в другую, отношения не успевали наладиться, а никакого способа воспользоваться наработками предшественников у новых педагогов не было. Статью расходов на переподготовку учителей одной из первых исключали из бюджета при его рассмотрении.

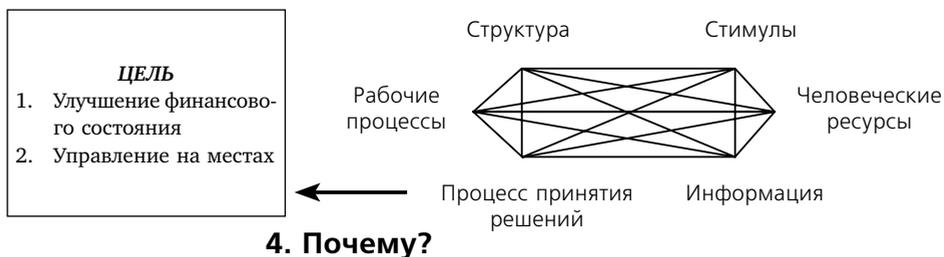
Таким образом, результаты работы школ муниципального округа были вполне объяснимыми: в системе, постоянно переживающей экономические трудности, каждого занимали главным образом собственные интересы. Очень немногие люди находили время «работать на систему», то есть действительно повышать качество образования. Но существующая система не позволяла лучшим кадрам оставаться там, где они были нужнее всего для повышения качества образовательного процесса. В результате школы муниципального округа добились того, чего и добивалась: плохих результатов.

\*\*\*

Вы можете спросить: «Но почему же эти педагоги так правильно формулируют свое видение, а тратят все свое время исключительно на собственные интересы?» Ответ на этот вопрос будет найден на двух следующих этапах диагностики.

**Шаг 4: Определить те части цели, которые оказывают влияние на элементы конструкции.** Элементы дизайна выбираются исходя из цели (миссии, стратегии) и/или парадигм (более глубокий уровень культуры).

Чтобы установить истинные движущие силы, рассмотрим элементы дизайна организации и выделим те составляющие миссии или стратегии, которые логически определяют происходящее в этой «паутине». Посмотрите на информацию в элементах дизайна и задайте вопрос: «Есть ли логическая связь между этими данными и какими-либо заявлениями о цели?» Если есть, отметьте соответствующие пункты в ячейке цели. Если цель не представляется вам логическим движущим фактором, перейдите к шагу 5 и изучите парадигмы, которых на самом деле придерживается организация.



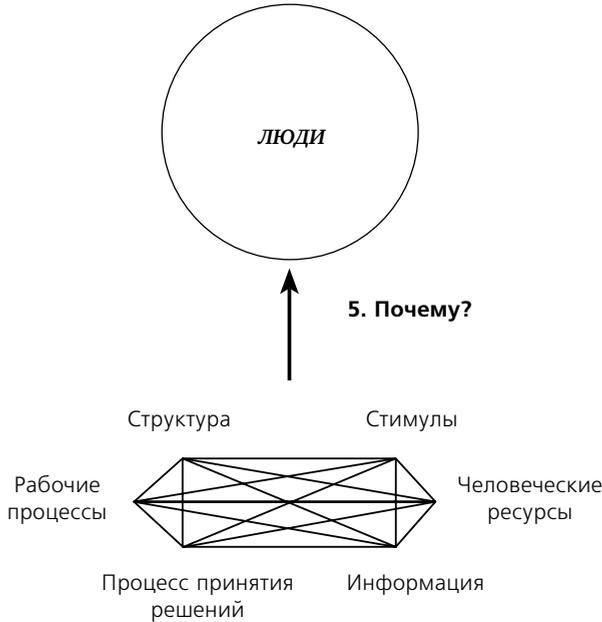
Анализ стратегии и миссии муниципального школьного округа позволили выделить только два пункта, логически объясняющих, почему некоторые элементы дизайна запрограммированы делать то, что они делали. Принцип управления на местах объясняет, почему учителей оценивали их коллеги и директора. Кроме того, он объясняет, почему каждая школа и группа работников округа боролась с попытками администрации урезать их бюджет.

Стремление к сокращению бюджетов возникло из заявления о видении, в котором есть пункт «добиться улучшения финансового состояния». Разрываясь между учителями и налогоплательщиками, совет и школьный инспектор предпринимали меры по сокращению затрат. Их основное внимание было направлено на учебные средства и уровень укомплектованности кадрами. Однако никакие другие составляющие видения не оказывали влияния на методы работы округа.

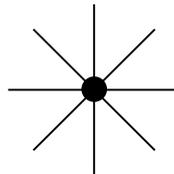
Что происходит, когда организацией движет только один аспект видения или стратегии? Это нарушает экосистему заинтересованных сторон и в конечном итоге ведет к проигрышу каждого. Теперь перед нами встает следующий вопрос: «Почему эти педагоги решили сфокусировать свои усилия только на одном направлении стратегии и на одном элементе видения?»

**Шаг 5: Выявить парадигмы, определяющие весь цикл.** Фактическое поведение людей в повседневной работе и методы формирования элементов дизайна организации наводят на мысль, что в действительности на происходящее влияют какие-то другие «миссии и стратегии» вдобавок к официальной миссии и стратегии или даже вместо них. Аналогично тому,

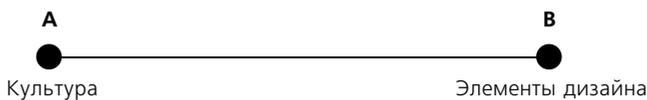
как культура организации не всегда соответствует официальным схемам или должностным инструкциям, истинный движущий фактор не всегда совпадает с официальной стратегией или миссией.



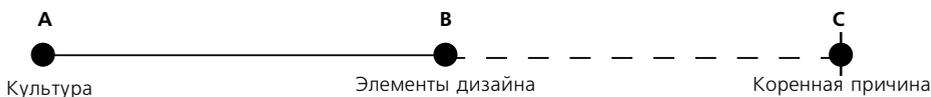
Модель организационной эффективности помогает разгадать основные парадигмы, исходя из моделей поведения и выбора элементов дизайна организации. Возможно, следующий пример позволит вам понять, как это можно сделать. Сколько прямых линий можно провести через одну точку в пространстве?



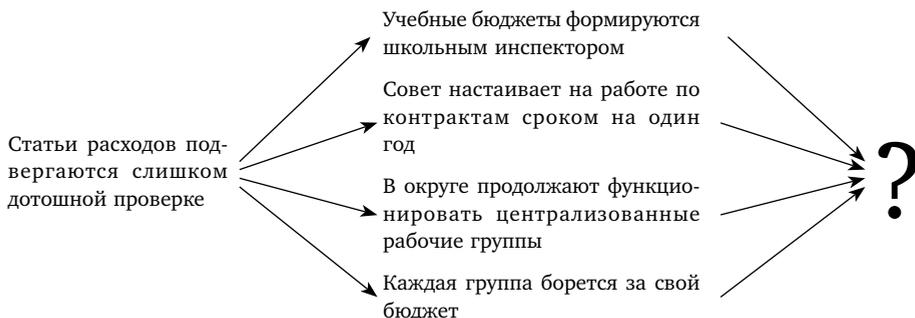
Естественно, бесконечное множество. Точно так же, пытаясь найти коренную причину проблемы, вы можете составить список возможных ответов. Каждый вариант может быть правильным, но как определить, в чем коренная причина — источник, откуда берет начало все остальное? Вернемся к нашему математическому примеру. Сколько прямых линий соединяют две точки?



А и В можно соединить только одной прямой линией. Представьте, что эти точки символизируют «Культуру» и «Элементы дизайна» вашей организации. Как мы убедились, существует логический поток, соединяющий культуру поведения и элементы дизайна. Теперь, если продолжить эту прямую линию в пространстве, то с математической точки зрения она сможет пересечь заданную плоскость только в точке С, как показано ниже.



Точка С — это коренная причина, истинный движущий фактор всего остального на этой прямой. Информация о муниципальном школьном округе позволяет представить, как такой процесс протекает в реальной жизни. Опираясь на то, что нам уже известно, можно построить следующий логический поток.



Муха на стене наблюдает за тем, как все статьи расходов подвергаются тщательной критической проверке. Элементы дизайна объясняют, почему: школьный инспектор формирует учебный бюджет для каждой школы; совет настаивает на годовых контрактах для учителей ради немедленной экономии за счет сокращения штатов; сохраняются централизованные рабочие группы, поскольку они меньше по размерам (хотя и менее эффективны); каждый департамент и школа стараются отстоять свои проекты бюджета.

Понятно, что в получении средств на образование заинтересованы многие стороны. Принятие решения о том, кто их получит, — болезненный процесс. Каково логическое продолжение данного потока? Повысить успеваемость? Сократить процент отсева? Улучшить дисциплину? Тут какая-то логическая неувязка, не правда ли? А как насчет этих двух вариантов:

- «Показать сообществу, что в этом году мы сможем потратить меньше, чем в прошлом».
- «Учащиеся должны временно отойти на задний план».



Вы можете поспорить с формулировкой этих двух миссий, но разве они не лучше увязаны с остальным потоком происходящего, чем официальное видение? В этом одно из преимуществ использования модели организационной эффективности для диагностики вашей организации. Истинные причины, как правило, очень сложно разглядеть. Следуя же логическому потоку, вы сможете увидеть свои «белые пятна»!

**Шаг 6: Сравнить цели и парадигмы с требованиями заинтересованных сторон.** Такое сравнение позволяет своевременно получить предупреждение о проблеме, как показывает пример с муниципальным школьным округом. В настоящее время парадигмы (исходящие от людей) практически целиком преобладают над официальной целью (есть всего два исключения). То, как люди видят вещи (парадигмы), определяет то, что они делают (элементы дизайна и культуру), и в результате они получают то, чего совсем не хотят! Очевидно, что заметное улучшение образовательного процесса возможно не раньше, чем изменятся их парадигмы (и парадигмы некоторых заинтересованных сторон).

Муниципальный школьный округ страдает от отсутствия структурной целостности; на воплощение в жизнь видения направлены лишь некоторые элементы дизайна. Из данного сценария можно, помимо прочего, сделать следующий вывод: действия самих заинтересованных сторон в значитель-

ной степени рассогласованы с целью. До тех пор, пока они не сформируют по-настоящему убедительную общую цель, эгоистические интересы будут по-прежнему разваливать школьную систему.



### Определение точек максимально эффективного воздействия для муниципального школьного округа

Итогом проведения диагностики является решение, что для улучшения ваших результатов нужно изменить, а что оставить. Если бы у вас была возможность изменить всего четыре или пять пунктов, на что именно вы бы направили свои усилия? Однако помните, что вы пытаетесь внести изменения в живую экосистему, а не в механизм. Повышение эффективности организации уместнее сравнить с уходом за виноградником, чем с заменой жесткого диска в компьютере. Предлагаем несколько рекомендаций, которые помогут определить точки максимально эффективного воздействия и лучше сбалансировать экологию вашей системы.

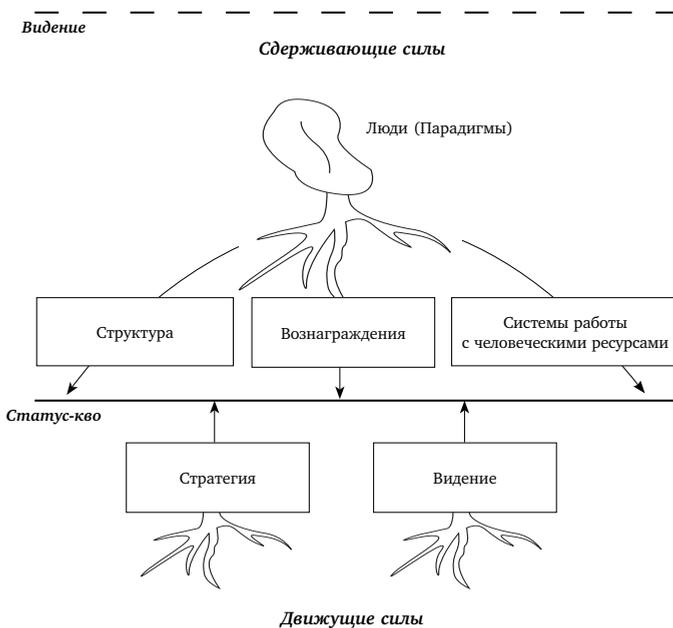
- Возможно, множество элементов дизайна и моделей поведения определяется всего несколькими парадигмами. Приведенные выше примеры показывают, что именно парадигмы часто становятся источником максимально эффективного воздействия, поскольку они обуславливают многочисленные реакции на последующих этапах процесса.
- Оказывает ли цель позитивное влияние на существующую динамику? Является ли она достаточно сильным движущим фактором? Не подменена ли цель другими ценностями и парадигмами? Если ориентиры сместились или не оказывают значительного влияния на по-

вседневную работу, то максимально эффективного воздействия вы сможете добиться, исправив подобную ситуацию.

- Возможно, в каких-то ячейках элементов дизайна содержится больше информации, чем в других. Скорректировав один элемент, можно повлиять на несколько моделей поведения и тем самым усилить эффективность воздействия.

### Понимание экологии точек максимально эффективного воздействия

Чтобы правильно выбрать точки максимально эффективного воздействия, в качестве заключительного этапа диагностики рекомендую использовать «Анализ силового поля» (Force Field Analysis), предложенный Куртом Левином. Силовое поле состоит из движущих сил (факторов, способствующих реализации вашего видения) и сдерживающих сил (препятствий для прогресса; факторов, направленных на сохранение существующего положения дел). Существующий дизайн организации (статус-кво) отражает баланс между этими силами. На диаграмме ниже видим, что каждая сила имеет свой корень (как сорняки или виноградная лоза в винограднике). Если не устранить корни сдерживающих сил, «сорняки» прорастут снова. Если не ухаживать за корнями движущих сил, они могут завянуть и погибнуть. Кроме того, стрелки разной толщины показывают разную силу движущих и сдерживающих факторов. Силовое поле муниципального школьного округа можно изобразить следующим образом:



Движущие силы — стратегия и видение — намного слабее сил сопротивления. Именно поэтому школам приходится бороться за улучшение своего положения. Основными силами сопротивления являются:

- 1) системы работы с персоналом, из-за неэффективности которых в наиболее неблагополучных школах работают неопытные учителя,
- 2) система вознаграждения, не предусматривающая отрицательных последствий (для учителей и директоров) посредственного преподавания и положительных последствий для тех, обеспечивает превосходное образование,
- 3) структура, которая помещает наиболее опытных работников слишком далеко от мест, где они нужны.

Есть еще один аспект системы вознаграждения: из-за взаимоисключающих интересов и планов сама по себе работа внутри системы является наказанием! Корни всех трех факторов сопротивления — это парадигмы: «показать, что в этом году мы сможем потратить меньше, чем в прошлом», «учащиеся должны временно отойти на задний план», «нужно что-то менять, но не в моей области» и «системе доверять нельзя — у меня достаточные полномочия, чтобы определить свою судьбу». Если не удалить эти корни, на месте старых сдерживающих сил будут появляться новые. Эта организация спроектирована идеально для получения тех результатов, которые получает. Лучше не станет, пока виноградник не будет умело переделан.

Как можно улучшить данную ситуацию, исходя из теории силового поля? Представьте, что вы едете в автомобиле, держа одну ногу на педали тормоза, а другую — на педали газа. Что нужно, чтобы ускорить движение? Снять ногу с педали тормоза или, другими словами, устранить силы сопротивления. Как правило, то же верно и для силовых полей организаций. В случае муниципального школьного округа потребуется сильнее нажать на педаль газа — укрепить силы стратегии и видения.

Подводя итог, можно сказать, что школы муниципального округа смогут улучшить образовательный процесс, если каждый восстановит свою приверженность общему видению и стратегии, а затем перестроит элементы дизайна таким образом, чтобы они способствовали достижению желаемых результатов. Важнее всего начать с совершенствования систем работы с человеческими ресурсами, вознаграждения и структуры. В процессе восстановления приверженности и перестройки необходимо искоренить губительные парадигмы и заменить их видением.

На практике муниципальный школьный округ не сделал ничего, чтобы повлиять на эти важные силы. Раздробленный Школьный совет смог объединиться для решения лишь одной проблемы: контракт со старым школьным инспектором был расторгнут, а вместо него наняли

нового. Сделано несколько шагов вперед, но по большому счету школьный округ продолжает добиваться тех же результатов, которых всегда и добивался.

Это классический пример обвинения одного человека за плохие результаты, обусловленные несовершенством системы. Истинный север для организаций, в которых работают люди, невозможно сдвинуть с места так же, как невозможно изменить погоду, чтобы улучшить условия виноградарства. Диагностика на основе модели организационной эффективности способна показать вам лишь то, как на самом деле работают все элементы организации. Она не может принять за вас твердое решение или завершить действия, направленные на восстановление равновесия на силовом поле экосистемы.

## Заключение

Перед тем как двигаться дальше, позвольте сформулировать два основных момента.

*Во-первых, прежде чем прописывать лечение, нужно провести диагностику.* Вы вряд ли можете себе позволить попусту тратить время и деньги на то, чтобы вслепую пытаться исправить отдельные элементы своей организации. Описанный в этой главе процесс диагностики организации позволяет сделать множество предположений, исходя из ее дизайна. Воспользовавшись в качестве ориентира моделью организационной эффективности, можно провести качественную диагностику за относительно короткое время.

*Во-вторых, истинное конкурентное преимущество заключается в способности отделять важные движущие/сдерживающие силы от второстепенных.* Хорошим рецептом является формирование стратегии совершенствования, позволяющей ослабить или исключить основные факторы сопротивления (и их корни!) и при этом укрепить движущие силы (подкормив корни!).

Несмотря на всю свою сложность, процесс диагностики — это первый (и не самый трудный) шаг на пути достижения большей согласованности элементов организации и улучшения результатов. Несмотря на усилия последних лет по реструктуризации, разукрупнению и изменению способов выполнения работы, количество высокоэффективных организаций все еще относительно невелико. Слишком многие находятся во власти бюрократических «корней», а не естественных законов. В следующей главе рассмотрим процесс проектирования и принципы высокоэффективного дизайна, что поможет вам внедрить естественные законы в работу своей организации.

\*\*\*

**Как применить полученные знания**

Предлагаем возможные способы применения знаний, полученных вами из данной главы.

1. Попробуйте научиться смотреть на происходящее глазами «мухи на стене». Дайте различным проявлениям культуры вашей организации односложные определения. Затем для каждого определения с помощью двух или трех фраз опишите, какие подтверждающие его факты могла бы увидеть или услышать муха.
2. Проведите диагностику одного плохого или хорошего результата, следуя указаниям, приведенным на странице 161 и проиллюстрированным на примере муниципального школьного округа.
3. Проведите анализ силового поля, чтобы в результате диагностики выявить наиболее важные движущие силы, сдерживающие факторы и их корни.

## Глава 10

# КАК ЗАСТАВИТЬ РАБОТАТЬ ЕСТЕСТВЕННЫЕ ЗАКОНЫ

У лидера есть роль, о которой часто забывают, — это роль дизайнера. Никто не обладает таким влиянием такого масштаба, как дизайнер. Что толку, если капитан судна скомандует “Тридцать градусов право руля”, если дизайнер спроектировал руль, который можно поворачивать только налево или если его поворот направо требует не менее шести часов? Нет смысла быть лидером в плохо спроектированной организации.

*Питер Сенге*

Если бы делать было так же легко, как знать, что надо делать, то часовни стали бы храмами, а бедные хижины — царскими дворцами.

*Уильям Шекспир*

**М**Ы ПОДОШЛИ К САМОМУ ОТВЕТСТВЕННОМУ МОМЕНТУ ПОСТРОЕНИЯ лидерства на все времена. Вы развиваете свои лидерские навыки по принципу «изнутри — наружу»; начинаете жить в соответствии со своей личной миссией, и повышаете свою компетентность. Это позволяет вам завоевывать верных последователей. Вы смогли сформировать убедительную общую миссию, и теперь у вас и основных заинтересованных сторон, с которыми вы взаимодействуете, есть общие цели. Сбалансированная система показателей и динамическая информационная система помогают следить, насколько ваши действия соответствуют экологическому порядку потребностей заинтересованных сторон. Процесс диагностики показал, насколько хорошо согласованы ваши действия с потребностями, стоящими за моментами истины заинтересованных сторон.

Пришло время приступать к процессу проектирования — к формированию или изменению элементов дизайна организации с целью получения желаемых результатов. Ваша организация не добьется устойчивого повышения эффективности *до тех пор*, пока она не будет перепроектирована. Махатма Ганди однажды сказал: «На 99 человек, которые верят в честность, есть один честный». Точно так же, на каждые 99 организаций, стремящихся к структурной целостности, найдется одна, где она существует. Цель данной главы — помочь вам стать той самой «одной» организацией.

## Эффективностью управляют естественные законы

Начнем рассмотрение проектирования с жизненного цикла вашей организации. Этот процесс направлен на идеальное соответствие дизайна организации моментам истины заинтересованных сторон. Добиваясь этого постоянно, вы сможете веками оставаться на вершине жизненного цикла. В главе 2 мы установили, что следующие естественные законы объясняют, почему организации либо выживают, либо приходят в негодность.

1. **Экологический порядок** — каждый элемент экосистемы должен соответствовать существующему порядку вещей.
2. **Цель** — все подчинено высшей цели: выживанию отдельной особи, группы и вида.
3. **Устойчивость** — выживание обеспечивается благодаря устойчивым процессам, которые происходят по заведенному порядку, проверенному временем и обеспечивающему функционирование системы.
4. **Мобилизация** — система чувствует угрозу выживанию и устойчивости и встречает ее во всеоружии.
5. **Сложность** — внутри систем развиваются более сложные, специализированные функции.
6. **Синергия** — общее целое превосходит сумму его отдельных частей; синергия возникает благодаря новым взаимоотношениям.
7. **Адаптация** — по мере необходимости, когда изменение окружающей среды грозит выживанию, процессы внутри системы модифицируются.

Сравните критерий эффективности естественных законов с реальной результативностью, выявленной вами в процессе диагностики. Не кажется ли вам, что средства решения основных проблем кроются именно в этих семи законах? Подвергались бы ваши отношения с любой заинтересованной стороной опасности, если бы вы соответствовали существующему порядку вещей? Возникали бы у вас проблемы с мотивацией сотрудников, если бы миссия была убедительной для каждого? Приходилось бы разочаровывать клиентов, если бы устойчивое состояние вашей организации

позволяло постоянно давать им больше, чем они ожидают? Разве не сократилось бы время цикла, если бы система могла мобилизовать ресурсы, находящиеся в непосредственной близости от процесса, чтобы быстро и умело устранить сбой? Разве не смогли бы вы добиваться большего с меньшими затратами, если бы квалификация каждого постоянно повышалась? Смогли бы вы компенсировать слабые стороны отдельных сотрудников благодаря синергии от работы в команде? Наконец, началось бы ваше движение от вершины жизненного цикла вниз, если бы вы сохраняли сфокусированность на цели и адаптировались к изменяющимся условиям окружающей среды множеством разнообразных способов? Эти естественные законы управляют нашей эффективностью. Заставьте их возродиться в своей организации, и они помогут обеспечить ваше постоянное выживание и рост, несмотря на бесконечные изменения и преобразования окружающей среды. В этих законах заключена формула долговечности.

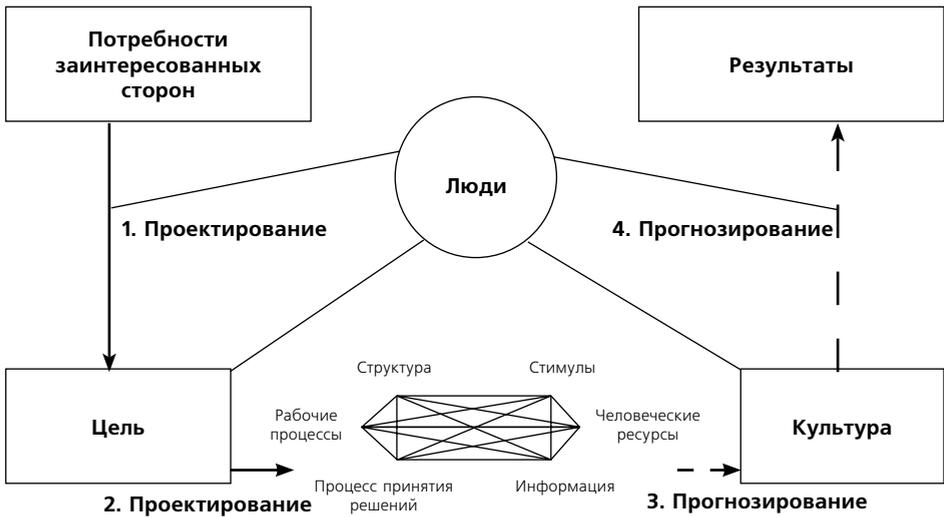


## Процесс проектирования

Естественные законы живых систем — это основа, на которой должна быть построена работа по проектированию вашей организации. Сам по себе процесс очень прост. Но если он не сможет обеспечить согласованность вашей повседневной работы с этими естественными законами, вы просто потратите время впустую. Ваша цель на каждом этапе процесса — заставить естественные законы работать на вас. Как видно из следующей диаграммы, направление процесса проектирования противоположно направлению процесса диагностики. Вы начинаете с потребностей заинтересованных сторон и движетесь против часовой стрелки.

Процесс проектирования состоит из четырех шагов.

1. Создание цели (миссия, стратегия и т. п.), согласованной с потребностями заинтересованных сторон.
2. Проектирование шести элементов дизайна в соответствии с целью.
3. Прогнозирование положительного и отрицательного воздействия нового дизайна на культуру.



4. Прогнозирование результатов, которые будут достигнуты благодаря новой культуре. Если спрогнозированные результаты не полностью удовлетворяют потребности заинтересованных сторон, надо вернуться к шагам 1, 2 и 3.

Если процесс проектирования кажется вам проще и понятнее диагностики, не торопитесь с выводами! На самом деле он намного сложнее (и требует больше времени). Модель согласованной работы организации представляет собой хорошую «дорожную карту» пути, который вам предстоит преодолеть, однако по дороге придется сделать немало остановок. В данной книге нельзя дать ответы на все вопросы, которые могут возникнуть при каждой такой остановке. Возможно, вы посчитаете нужным обратиться к другим специалистам и воспользоваться дополнительными методиками, чтобы по-настоящему хорошо спроектировать работу своей организации. Рассмотрим процесс подробнее.

**Шаг 1. Создание цели, согласованной с потребностями заинтересованных сторон.** Это процесс, о котором говорилось в главах 5–7. Огромное значение для точного определения соответствия ваших результатов моментам истины заинтересованных сторон имеют миссия, сбалансированная система показателей и согласованные с ними системы обратной связи. Одним из важных элементов цели, о котором пока не говорилось, является стратегия. Это тоже очень обширная тема, и здесь мы не будем вдаваться в подробности стратегического планирования. Скажу одно: этот процесс должен помочь вам ответить на три главных вопроса:

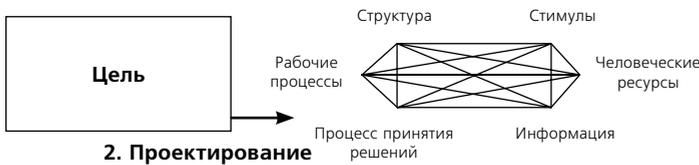
- За какое дело мы отвечаем? (Какие потребности заинтересованных сторон мы решили удовлетворять, а от каких — отказаться?)

- Каковы наши основные (материальные или нематериальные) технологии? (Какова наша специализация?)
- Как мы будем обеспечивать конкурентоспособность? (Каковы наши основные продукты и услуги? Наш план наступления? Наши источники конкурентных преимуществ?)



По сути, результат стратегического планирования зависит от вашей способности ответить на вопрос: «Что дает нам основания рассчитывать на конкурентоспособность и успех нашей организации на рынке?» Некоторые методики, по моему опыту, помогают это сделать; вы найдете их в списке дополнительной литературы по данной главе. В случае успешного преодоления этого этапа ваша организация будет соответствовать экологическому порядку вещей, и у нее будет убедительная цель.

**Шаг 2. Проектирование шести элементов дизайна в соответствии с целью.** Четко определив новое направление, можно перейти к созданию различных элементов дизайна организации в соответствии с ее целью.



Это еще один сложный этап, заслуживающий более углубленного изучения. Существует множество методик и консалтинговых фирм, специализирующихся на каждом из шести элементов. Однако фундаментальная логическая последовательность проста.

- Миссия и стратегия лежат у истоков формирования основных задач и рабочих процессов организации. Каждый важный процесс должен способствовать воплощению миссии и стратегии в жизнь.
- Рабочие процессы создают базис для проектирования остальных пяти элементов дизайна. Чтобы рабочие процессы протекали безупречно, эти элементы должны работать синергетически.
- Согласованные элементы дизайна формируют культуру поведения, позволяющую добиваться желаемых результатов.

Самое главное — это уметь спроектировать элементы так, чтобы их взаимодействие давало синергетический эффект. Слишком часто менеджеры разрабатывают отдельные элементы дизайна в отрыве от других. Улучшения,

которых это позволяет добиться, малы по сравнению с потенциалом истинной синергии. Данная глава рассматривает принципы высокоэффективного дизайна, которыми вы можете руководствоваться на втором этапе.



**Шаг 3. Прогнозирование положительного и отрицательного воздействия нового дизайна на культуру.** Данному этапу часто не уделяется должного внимания. Его суть состоит в анализе измененных элементов дизайна с помощью теста с мухой на стене. Что реально увидит муха, если вновь сформированные системы начнут действовать в соответствии с вашим замыслом? Дать обоснованный ответ на этот вопрос, а не просто сделать ряд предположений вы сможете в том случае, если предварительно провели комплексную диагностику. Обратитесь к результатам, полученным в ходе анализа силового поля, и посмотрите, обладают ли новые системы силой, достаточной, чтобы устранить главные факторы сопротивления и вывести организацию на уровень высокой эффективности. Вот несколько вопросов, которые следует задать на данном этапе:

- Как устранялись первопричины сдерживающих сил?
- Каким образом новые элементы дизайна позволяют устранить или ослабить сдерживающие силы?
- Достаточной ли силой обладают новые элементы дизайна, чтобы повысить эффективность?
- Соответствует ли источник движущих сил естественным законам?

Если новые элементы дизайна соответствуют естественным законам, культуре вашей организации будут свойственны надежная устойчивость, мобилизация, естественная сложность, синергия и адаптация.

**Шаг 4. Прогнозирование результатов, которые будут достигаться благодаря новой культуре.** И в этом случае, если предварительно проведена тщательная диагностика, прогноз будет намного точнее простых предположений. В то время как шаг 2 процесса диагностики позволяет выявить модели поведения, обуславливающие каждый текущий результат, здесь мы применяем обратный процесс, проверяя,



насколько модели поведения, полученные на третьем этапе, логически увязаны с желаемыми результатами.

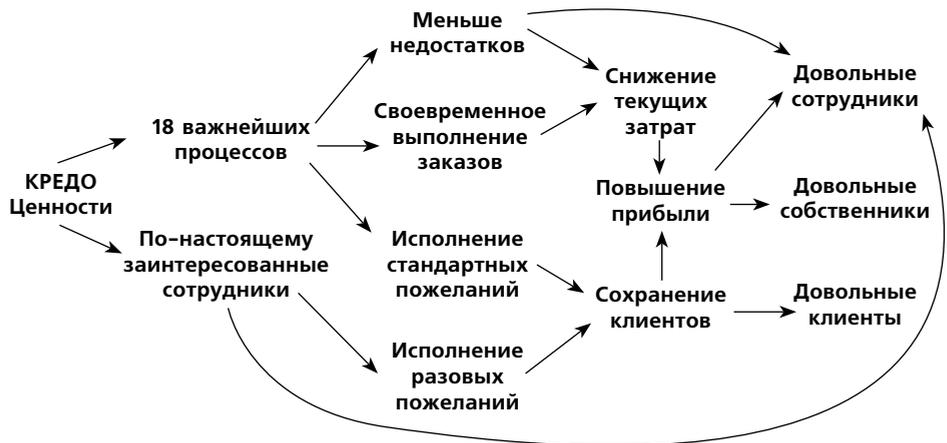
### Организационный дизайн Ritz-Carlton

Ritz-Carlton Hotel Company — хороший пример организационного дизайна, который обеспечивает культуру высокой эффективности. Мы уже говорили, сколько усилий прилагается в Ritz-Carlton, чтобы донести кредо организации до умов и сердец всех сотрудников. Теперь посмотрим на другую половину формулы успеха Ritz-Carlton — согласование всех составляющих системы, чтобы воплотить кредо в жизнь.

«Меня постоянно спрашивают, почему мы уделяем столько времени нашему кредо и ценностям, — говорит президент компании Хорст Шульце. — Некоторые сотрудники до сих пор время от времени обращаются ко мне с этим вопросом. Я хочу показать им, как жизнь в соответствии с кредо влияет на наш конечный успех». Далее приведена диаграмма, которую использует Хорст, описывая экосистему Ritz-Carlton. Эта схема, несомненно, отражает путь к успеху.

Рассмотрим некоторые «логические потоки», вытекающие из схемы. Экосистема стремится к построению прибыльного бизнеса, которым довольны три основные группы заинтересованных сторон: клиенты, собственники и сотрудники. Внимание ко всем трем группам потребностей позволяет Ritz-Carlton соответствовать порядку вещей и оставаться на вершине жизненного цикла.

Кредо и ценности являются источником всего позитивного, что располагается на схеме слева направо. Особые продукты этих отелей — 1) безупречное обслуживание и 2) незабываемые впечатления. Обслуживание разделено на 18 важнейших рабочих процессов, направленных на исполнение стандартных пожеланий клиентов. (Например: бронирование номеров, услуги портье, административно-хозяйственные операции, профилактические



кий ремонт номеров, автостоянка с доставкой автомобилей в назначенное место, обслуживание номеров, услуги консьержа\* и т. д.) Совершенствование этих 18 процессов позволяет свести к минимуму недостатки и обеспечивать своевременность выполнения заказов. Это ведет к снижению затрат и создает особую рабочую атмосферу для сотрудников.

Однако у любого клиента может возникнуть «разовое желание» — некая необычная просьба, к удовлетворению которой не готова заранее ни одна система. Например, черные чернила вместо синих в шариковой ручке. Или специальная подставка для обуви. Вплоть до просьбы разрешить семейному повару воспользоваться кухней Ritz-Carlton. Как организации подготовиться к удовлетворению подобных желаний? Только с помощью по-настоящему заинтересованных сотрудников — людей, которые искренне хотят помочь клиентам и знают, что при решении уникальной проблемы необходимо «разумное неповиновение». Подобное искреннее участие становится возможным только благодаря глубокой приверженности кредо и ценностям и во всех случаях проявляется добровольно.

Когда все элементы системы согласованы, успех приходит естественным образом. Клиенты, видя, что их стандартные и разовые пожелания удовлетворяются, будут вновь и вновь останавливаться в этих отелях. Довольные клиенты — это более высокие доходы, поскольку важнейшие системы функционируют, затраты снижаются, а прибыль растет. В результате довольны и собственники. Хорошая прибыль позволяет повысить зарплату сотрудникам (даже не в самые лучшие времена). Добавим сюда безупречную рабочую обстановку и коллег, по-настоящему внимательных друг к другу, и получим довольных сотрудников. Пока потребности, стоящие за моментами истины, удовлетворяются подобным образом, Ritz-Carlton будет преуспевать.

Сопоставив эту схему с тем, что происходит в вашей организации, вы можете оценить, насколько обманчива ее простота. В отличие от муниципального школьного округа из предыдущей главы Ritz-Carlton руководствуется своим кредо как конституцией. Восемнадцать важнейших процессов вытекают из кредо и объединяют все прочие элементы, создавая культуру, которая соответствует моментам истины заинтересованных сторон больше, чем конкуренция. Но обратите внимание, что при меняющихся условиях и новых потребностях гостей согласовывать все элементы экосистемы должны именно программисты — «по-настоящему заинтересованные сотрудники». Это убедительно показывает, какой упорный труд и последовательность необходимы, чтобы добиться структурной целостности организации.

Почему же другим организациям так сложно добиться подобной согласованности? Ответ на этот вопрос кроется в их парадигме структурной целостности.

---

\* В отелях США — сотрудник, выполняющий различные просьбы постояльцев. — *Прим. пер.*

## Бюрократическая парадигма

Десятилетиями мир смотрел на организации как на системы, подобные машинам и состоящие из безжизненных компонентов. Согласованность, порядок и контроль строились на бюрократической парадигме, сформулированной много лет назад такими теоретиками, как Фредерик Тейлор и Макс Вебер. Бюрократическая парадигма широко распространена, поэтому то, что произошло однажды со мной, наверняка напомнит вам ваш собственный опыт.

\*\*\*

Когда я жил в Германии, мне понадобилось получить в местном бюро регистрации автотранспортных средств новые номерные знаки для наших автомобилей. Я приехал без десяти девять утра — за 10 минут до открытия конторы — и оказался вторым в очереди к нужному окошку. Чиновник вручил мне нужные формы, я их быстро заполнил и отдал ему.

— Вы должны заплатить по 50 марок за каждый автомобиль, — сказал чиновник. Я начал доставать бумажник, однако он меня остановил:

— Нет, платить нужно не здесь. Пройдите в другой отдел за углом.

Повернув за угол, я был очень удивлен, увидев там длинную очередь ко второму окошку.

— Откуда вы все взялись? — поинтересовался я.

— Мы начали еще вчера, — ответила стоящая передо мной женщина.

Тут я стал понимать, что все не так просто, как показалось сначала. Минут через сорок пять моя очередь наконец подошла, я заплатил и собрался получить новые номерные знаки.

— Мы их не выдаем, — сказал чиновник, скрепив мои документы знаменитой немецкой разрешительной печатью. — Вы должны получать свои номерные знаки в другом отделе.

— В том, что за углом? — спросил я.

— Нет, он находится на другой стороне улицы в подвале белого здания.

Моему взгляду открылась огромная очередь на противоположной стороне улицы. Она тянулась по обочине и, спускаясь по ступенькам, скрывалась в подвале белого здания. Очередь двигалась невероятно медленно, и к 11:25 я понял, в чем дело: в окошке, к которому мы стояли, сидел один человек и методично устанавливал металлические цифры и буквы, штампуя каждый номерной знак прямо на своем рабочем месте! Когда подошла моя очередь, он сообщил, что уходит на обед и вернется в час дня.

— Но я провел здесь все утро! — воскликнул я, пытаясь вызвать у него жалость. — Что делать мне, пока вы будете обедать?

Он пожал плечами, предоставив мне возможность самостоятельно искать ответ на этот вопрос. Я решил не уходить, чтобы не потерять свое выстраданное место в очереди, поэтому сел и стал ждать окончания обеда.

Ровно в час работник открыл окошко и начал изготавливать мои номерные знаки. Наконец они были готовы, и я протянул за ними руку.

— Не торопитесь, — сказал он. — Сначала вы должны отдать мне свои старые номера.

— Но они на моих автомобилях, — ответил я, думая о семейном микроавтобусе, стоящем в гараже в 30 километрах от этого места.

— Никаких исключений. Только так можно предотвратить незаконное использование номерных знаков.

С камнем на сердце я покинул очередь и поехал домой, чтобы снять старые номерные знаки с микроавтобуса. Вернувшись на стоянку, я снял номера с другого автомобиля и, предчувствуя недоброе, направился к очереди в подвал. За время моего отсутствия она почти не уменьшилась. Я встал в конец. Еще раз прошла целая вечность, прежде чем я вновь очутился у окошка и просунул туда свои старые номера. Получив новые, я поблагодарил работника бюро и собрался уходить.

— Минуточку, — остановил он меня. — Вам еще нужно вернуться в другое здание и поставить последнюю печать.

По иронии судьбы, моей последней остановкой оказалось то же самое окошко, с которого я начал утром. Простояв какое-то время еще в одной очереди, *в начале пятого* мне наконец-то поставили последнюю печать. Новые номерные знаки были получены, но целый рабочий день потерян.

\*\*\*

Вот что происходит, когда неискушенный клиент оказывается перед лицом бюрократической системы! Вам наверняка приходилось переживать подобное при обращении в крупные или небольшие организации. Распространенность подобной картины свидетельствует о силе парадигмы. На бюрократическую парадигму опирается большинство организаций, с которыми мы сталкиваемся, независимо от того, живем мы в Германии или Гонконге, имеем дело с государственным учреждением или частной компанией, хотим воспользоваться услугой или купить товар.

В чем же суть бюрократической парадигмы? В исходной предпосылке, что организация подобна машине: тот же набор различных компонентов, приводимых в движение одним механизмом управления. Из этой парадигмы вытекает шесть основных правил.

1. **Специализация задач** — «фрагментация работ». Все задачи специализированы и сведены до минимального по возможности рабочего цикла. В примере с номерными знаками каждая задача внутри процесса была организационно и физически отделена от всех остальных.
2. **Стандартизация способов выполнения работы** — «поиск наилучшего способа». Работа должна каждый раз выполняться одним и тем же способом. Подобный подход увековечен в идее конвейера. Одна-

ко по этому принципу можно организовать даже административные процессы. Сотрудники немецкого бюро по регистрации транспортных средств со своими формулярами, резиновыми штампами и металлическими пластинами во всех случаях строго придерживались существующих процедур. Никаких исключений!

3. **Централизованное принятие решений** — «единоначалие». Решения принимаются только теми, кто занимает руководящие должности. Без последней разрешительной печати чиновника весь предшествующий процесс был недействительным.
4. **Единообразные правила и процедуры** — «таковы инструкции». Со всеми компонентами системы обращаются одинаково. Подобно хорошо смазанному механизму, бюро выполняло все свои функции в соответствии с правилами и процедурами, не учитывая при этом конкретных потребностей клиентов или сотрудников.
5. **Отсутствие дублирования функций** — «это не входит в мои обязанности!». Выполнить ту или иную задачу может только тот, кому это поручено. В бюро, выдающем номерные знаки, ни один сотрудник не мог помочь другим, если это выходило за рамки его должностных обязанностей. Когда кто-то уходил на обед, весь процесс останавливался.
6. **Вознаграждение за физический труд** — «наемная рабочая сила». Человеку платят за физический труд и квалификацию. У сотрудников бюро по выдаче номерных знаков не было стимула делать что-то сверх порученных им задач. Инновации, обслуживание клиентов и совершенствование процессов входили в обязанности кого-то другого.

Как эти шесть правил влияют на наше общество? Безусловно, они позволили сделать большой шаг вперед по сравнению с аграрной эпохой, в которой зародились. Они помогли наладить массовое производство товаров и тем самым повысить уровень жизни каждого. Они способствуют четко-му распределению обязанностей между отделами и по всей иерархической вертикали. Наконец, они избавляют от неопределенности.

Однако стремительно меняющиеся потребности клиентов, поставщиков и партнеров в эпоху глобализации делают бюрократическую модель фактором разбалансированности. Проблемы бюрократии коренятся в самой парадигме: организация подобна машине. Клиенты, поставщики и партнеры — не машины! В прошлые времена эти заинтересованные стороны подчинялись правилам работы организаций. Однако сегодня люди все больше и больше сопротивляются этим правилам, которые уже не способны удовлетворять потребности глобального рынка так же хорошо, как они удовлетворяли потребности рынка индустриальной эпохи.

Отношения, которые связывают большинство людей с бюрократией, — это своего рода «любовь-ненависть». Работая внутри бюрократической

системы, люди могут любить присущий ей порядок, эффективность и ощущение, что все под контролем. Но им ненавистны бюрократические порядки, когда они выступают в качестве клиентов! Нетрудно заметить, что данные шесть правил естественным образом ведут к формированию парадигмы подчинения, о которой говорилось в главе 4. Когда выполняемые задачи специализированы, стандартизированы и изолированы друг от друга, а решения принимаются заранее (в виде правил и процедур) или только иерархией, то единственное, что должна (или может) делать наемная рабочая сила — это исполнять.

### **Ложные ориентиры бюрократии**

В главе 3 говорилось о важности центрирования нашей жизни и организации на миссиях. Всем нам нужен устойчивый ориентир, который не изменяется даже в самый разгар происходящих вокруг перемен. Таким ориентиром для каждого из нас должна быть миссия, основанная на естественных законах. Как мы убедились при рассмотрении жизненных циклов, она не поддается влиянию социальных тенденций. Наши глубинные ценности день за днем остаются неизменными. основополагающая цель существования вашей организации, ценности в отношении заинтересованных сторон, приверженность идее повышения качества жизни — все это не должно подвергаться существенным изменениям. Именно этот неизменный ориентир придает нам ощущение безопасности и позволяет проявлять разумное неповиновение. Как однажды сказал Фридрих Ницше, «тот, у кого есть “зачем”, выдержит любое “что”».

Необходимость центрирования организации подводит нас к важному аспекту бюрократической парадигмы. Со временем правила бюрократии могут превратиться в имитацию неизменной сути миссии. Подобная бюрократическая подделка стабилизирует процедуры, системы и структуры, перемещая их в центр организации, и дает иллюзию стабильности, но в конечном итоге приводит к еще более серьезным проблемам. Это можно сравнить с болеутоляющими средствами, которые принимают спортсмены, чтобы немедленно притупить боль и продолжить участие в важном матче. Как только лекарство перестает действовать, недомогание возвращается, а боль может даже стать сильнее. Лекарство способно на время замаскировать физические муки. А потом реальность возвращается. Приведем пример потенциально ложного ориентира — контрольный лист наблюдения супервайзера ресторана быстрого питания.

Обратите внимание, что в контрольном листе основной процесс взаимодействия с клиентом разбит на несколько отдельных этапов. Он может оказаться весьма полезным в качестве стандарта выполнения работы. Можно ожидать, что, пройдя обучение и познакомившись с такой системой, работники будут ежедневно добиваться хороших результатов... и это даст чувство стабильности. Но подобный контрольный лист может сослужить

	ДА	НЕТ
<p>Приветствие клиента</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Улыбка</li> <li>2. Искреннее приветствие</li> <li>3. Зрительный контакт</li> </ol>		
<p>Прием заказа</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хорошее знание меню у принимающего заказ (Не тратит время на поиск отдельных пунктов)</li> <li>2. Клиенту не приходится повторять заказ</li> <li>3. Небольшие заказы (до четырех пунктов) запоминаются, а не записываются</li> <li>4. Параллельное предложение других продуктов</li> </ol>		
<p>Подготовка заказа</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правильная последовательность обработки заказа</li> <li>2. Передача заявок на гриль в первую очередь</li> <li>3. Правильная последовательность наливания напитков</li> <li>4. Нужное количество льда</li> <li>5. Расположение чашек под наклоном, включение автомата пальцем</li> <li>6. Напитки наливаются в стаканы до нужного уровня</li> <li>7. Напитки закрываются крышками</li> <li>8. Чистые чашки</li> <li>9. Соблюдение нужного времени для приготовления кофе</li> <li>10. Чашки заполняются кофе до нужного уровня</li> </ol>		
<p>Выдача заказа</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надлежащая упаковка заказа</li> <li>2. Двойной загиб на пакете</li> <li>3. Использование пластиковых подносов для обслуживания в помещении</li> <li>4. Используются вкладыши для подносов</li> <li>5. Надлежащее обращение с продуктами питания</li> </ol>		
<p>Просьба об оплате и получение денег</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отчетливо и громко называется стоимость заказа</li> <li>2. Отчетливо называется полученная сумма</li> <li>3. Сдача отсчитывается вслух</li> <li>4. Мелочь подсчитывается быстро</li> <li>5. Пока не выдана мелочь, крупные купюры лежат на кассе</li> </ol>		
<p>Выражение благодарности клиенту и приглашение посетить ресторан еще раз</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выражение благодарности каждому клиенту</li> <li>2. Благодарность искренняя</li> <li>3. Зрительный контакт</li> <li>4. Приглашение еще раз посетить ресторан</li> </ol>		

и плохую службу. Всем нам известно: как бы хорошо мы ни были организованы, предсказать все, что может произойти в течение дня, невозможно. Чем должны руководствоваться люди в непредвиденных ситуациях? Это очень важный вопрос, определяющий истинный неизменный ориентир. Лучший способ найти ответ — понаблюдать, представив себя мухой на стене, за поведением и реакцией людей на ситуации, не прописанные в инструкциях. Если люди ориентируются только на процедуры, подобные контрольному листу, результаты могут оказаться разрушительными. Например, возможно следующее развитие событий.

\*\*\*

Одна женщина стояла в очереди к окошку обслуживания автомобилей в ресторане быстрого питания. Вместе с ней в автомобиле находился ее полуторагодовалый ребенок. Подъехав к микрофону, женщина сделала заказ:

— Пожалуйста, апельсиновый сок и ванильный молочный коктейль.

Голос из динамика ответил:

— Мы продаем молочные коктейли только с 10:30.

Женщина посмотрела на часы:

— Но сейчас уже 10:25.

— Мне очень жаль, мадам, но по правилам мы можем продавать молочные коктейли только с 10:30.

Женщина проанализировала ситуацию: ее маленькая дочь хотела молочный коктейль; нужно было как-то отвлечь ее внимание, пока они в пути; позади и впереди стояли другие машины; деваться было некуда. Наконец она ответила:

— Я подожду эти пять минут.

— Хорошо, — раздался голос из динамика.

Женщина просидела в автомобиле пять минут и получила то, что ей было нужно.

\*\*\*

Естественно, это была ситуация, когда необходимо разумное неповиновение. Почему работник ресторана не обслужил клиента? Потому что его поведение было обусловлено слепым подчинением правилам, процедурам и инструкциям! Понятно, что без сохранения луча зрения между повседневной работой и миссией бюрократические правила могут оттолкнуть клиентов. Некоторое время назад я показал контрольный лист ресторана быстрого питания в одном из ведущих американских медицинских центров, и один из профессоров очень интересно прокомментировал его:

«Я только что столкнулся с аналогичным примером. За последние несколько лет мы разработали контрольный лист наблюдения за пациентами для своих студентов-медиков, прямо как в ресторане быстрого питания.

Мы обнаружили, что новые студенты стали придерживаться изложенных в нем инструкций, но перестали выявлять реальные нужды пациентов. Они стали плохими врачами, поскольку просто следовали указаниям инструкции. Те из нас, кто разрабатывал контрольный лист, понимают, что к нему нужно относиться лишь как к схеме, дающей общее представление о том, с чего начинать наблюдение за больным. Помимо этого, необходимо устанавливать контакт с самим пациентом. Чтобы понимать, что происходит с больным на самом деле, с ним нужно общаться, а не ограничиваться одними лишь симптомами. Однако такие вещи очень сложно включить в контрольный лист».

Остерегайтесь ложных ориентиров! Обманчивое ощущение безопасности, которое они дают, только укрепляет столь ненавистные для клиентов бюрократические культуры. Эти культуры с точки зрения мухи на стене включают в себя следующее:

1. Люди просто болтаются вне всякой связи с миссией.
2. Низкое качество услуги или продукта; в некоторых случаях даже саботаж.
3. Неодинаковая производительность у разных людей или разных групп.
4. Проволочки, главным образом из-за ожидания, пока руководство даст «добро», или у «незаменимого» специалиста появится для вас время.
5. Недоверие к окружающим, которое возникает из-за отсутствия уверенности в решениях, принимаемых другими, и подкрепляется неотступным контролем менеджеров за своими подчиненными, утаиванием работниками важной информации от руководства из-за боязни наказания или увеличения нагрузки, обслуживанием клиентов только в соответствии с формальными правилами и процедурами.
6. Заявления наподобие следующих: «Я всего лишь здесь работаю», «Обратитесь к начальству», «Таковы инструкции» и «Это не входит в мои обязанности».
7. Слабая ориентация на клиента: люди сфокусированы на минимизации собственных неудобств, а не на том, чтобы полностью удовлетворить клиента.
8. Особые навыки, технологии и квалификация ценятся выше результатов; должность человека важнее того, что он реально может сделать.
9. Упор делается на затраченное время, объем выпускаемого продукта или продаж.
10. Незначительная степень обновления технологий или применения новых методов работы.

Как искоренить негативные аспекты бюрократии в своей организации? Корни бюрократической парадигмы очень глубоки! Именно избавление

от них делает процесс проектирования значительно сложнее просто диагностики. Какие движущие силы смогут оказаться достаточно мощными, чтобы сохранить порядок и эффективность и при этом повысить уровень инновационности и сфокусироваться на моментах истины каждого? Структуру и предсказуемость бюрократической парадигмы необходимо сбалансировать с гибкостью и адаптивностью естественных законов.

## Принципы высокоэффективного организационного дизайна

За последние пятьдесят лет появился ряд принципов организационного дизайна, которые вытеснили бюрократию во многих корпоративных культурах в самых разных странах. Несмотря на огромное множество работ, посвященных этим принципам, и организаций, взявшихся осваивать их, они остаются не до конца раскрытыми и используются недостаточно. Далее рассмотрим некоторые из принципов, разбив их на шесть групп по элементам организационного дизайна.

## Рабочие процессы

Высокоэффективный дизайн начинается с согласования повседневной работы с целью организации. Этого помогут добиться три принципа.

**1. Рабочие процессы строятся на основе миссии и стратегии.** Основные направления деятельности повинуются требованиям, вытекающим из миссии и стратегии. Действия, которые непосредственно не связаны с исполнением миссии и стратегии, ставятся под сомнение и исключаются из процесса. Рассмотрим действие этого принципа на примере одной европейской компании.

### *Наша миссия*

- Превосходное качество наших продуктов и услуг для клиентов. Наши клиенты — это потребители, торговые и экспортные организации.
- Конкурентный уровень прибыльности в сравнении с другими инвестиционными возможностями, имеющимися у материнской компании по всему миру.
- Рабочая среда, помогающая сотрудникам полностью реализовать свой потенциал.

Качество исполнения миссии будет определяться нашей способностью в ближайшие три года достичь следующих показателей по текущим направлениям деятельности компании:

- повысить объем производства на 33%;
- увеличить размер прибыли в три раза по сравнению с текущим уровнем.

Основой для достижения этой цели станет обеспечение необходимого уровня прибыли по нашим традиционным и недавно появившимся брендам.

Наша стратегия исполнения миссии заключается в создании организации, которая всегда на один шаг впереди своих конкурентов. Это станет возможно, если каждый сотрудник организации будет делать существенный дополнительный вклад в развитие нашего бизнеса (объем, производительность и эффективность затрат). На это будут оказывать влияние:

*Инновации*

- Содействие культуре обучения, креативности, преобразований и действий. Дело каждого – выявлять возможности и проблемы, разрабатывать решения.
- Высокое качество исполнения во имя результатов.
- Развитие атмосферы стремления к высокому качеству и гордости за него. Это даст результаты, которые позволят нам испытывать энтузиазм и гордиться собой, своей работой и компанией.

*Согласованная работа команды*

- Укрепление эффективности связей между отделами, невзирая на организационные границы и иерархические уровни, и внутри европейской компании, включая отношения между компанией и представительными группами сотрудников. Основной принцип организации: «Это наше общее дело».

Из содержания данной миссии и стратегии вытекают следующие основные рабочие процессы:

- 1) создание и выпуск продуктов;
- 2) обслуживание клиентов;
- 3) управление прибылью;
- 4) рабочая обстановка;
- 5) рост объемов производства;
- 6) инновации;
- 7) высокое качество исполнения;
- 8) согласованная работа команды.

Обратите внимание, что ни одного традиционного названия отдела в этом списке не оказалось. Это не случайно.

Структурная целостность возникает благодаря согласованию всех ресурсов организации с основными рабочими процессами, а не за счет реорганизации существующих отделов. Полезно на время забыть о существующей структуре и сосредоточить внимание на функциях, выполнение которых необходимо для воплощения миссии и стратегии в жизнь. В данном примере компания сможет реализовать свою миссию и стратегию, если обеспечит структурную целостность на основе этих восьми рабочих процессов.

**2. Рабочие процессы увязаны в процессный поток.** Составление карты каждого рабочего процесса, определенного в принципе 1, и обеспечение бесперебойной поставки продукта или услуги за счет устранения искусственных барьеров, дублирования функций, переделок или задержек должно осуществляться с использованием методов оценки качества. Такое картирование процессов позволяет функционально увязать задачи рабочих процессов со вспомогательными системами структуры, информации, принятия решений и обучения. В рассматриваемом примере увязать все элементы дизайна с рабочим процессом можно, задав несколько основных вопросов.



- Как лучше всего организовать совместную работу людей, занимающихся снабжением, задачами 1 и 2, ремонтом, поддержкой и принятием решений, для выполнения поставленных задач? Это вопрос структуры.
- Как мы будем вознаграждать правильное поведение и предотвращать — неправильное? Этот вопрос определяет систему вознаграждения.
- Кто обладает соответствующими знаниями и опытом для принятия решений на каждом этапе? Это основа процесса принятия решений.
- Кому и какая информация нужна, чтобы работать продуктивно и эффективно? Это ориентированный на пользователей подход к созданию информационной системы.
- Какие навыки и модели поведения необходимы для обеспечения данного процесса? Ответы должны определить основу систем работы с персоналом от найма до обучения и продвижения по службе.

**3. Предотвращение излишней конкретизации рабочих процессов.** Бюрократическая парадигма приучила менеджеров максимально конкретизировать все, что касается системы. Специалисты Тавистокского института в Англии разработали принцип «минимальной конкретизации» и применили его для достижения баланса между структурой и гибкостью организации. Этот принцип гласит, что конкретизировать следует только самое необходимое (правила, стратегии и процедуры), но конкретизировать их нужно обязательно. Благодаря этому объемистые тома правил и процедур заменяются несколькими важнейшими руководствами, а целеустремленные, информированные и квалифицированные сотрудники при выполнении повседневной работы полагаются на здравый смысл (как в Ritz-Carlton). Например, в рамках перестройки компании Sears в середине

1990-х годов генеральный директор Артур Мартинес заменил 29 000 страниц правил и процедур двумя простыми буклетами. «Мы называем их “свободами” и “обязательствами”, — говорит он. — Мы пытаемся объяснить своим менеджерам, за что они отвечают, какими свободами располагают в принятии решений и куда обращаться, если им нужна помощь. Однако мы не хотим подробно расписывать каждую потенциально возможную ситуацию». Дела Sears действительно пошли лучше. Несмотря на то, что в 1992 году убытки компании составили 3,9 миллиарда долларов, компания смогла оправиться от потрясения, и в 2000 году ее валовый доход составил 28,6 миллиарда долларов, а прибыль — 901 миллион.

## Структура

Структура — это важный элемент поддержания бесперебойных рабочих процессов, позволяющих объединять усилия для выполнения задач к установленному сроку, без дублирования функций или переделок. Самой главной структурной характеристикой является самодостаточность (например, возможность решать проблемы независимо от ресурсов или навыков, имеющихся у других). Самодостаточность достигается благодаря соблюдению следующих принципов.

**1. Контроль ошибок у источника: ошибки или отклонения от идеального состояния процесса контролируются в месте их возникновения.**

С этим принципом сложно поспорить, но очень немногие организации соответствуют этому критерию. Чтобы контролировать ошибки у источника, люди, находящиеся ближе всего к месту возникновения проблемы, должны обладать знаниями и навыками, позволяющими их исправить. В условиях производства это означает, что оператор станка должен располагать необходимыми средствами для устранения незначительных неисправностей и ремонта станка для восстановления его работы. Если для устранения неполадок и ремонта приходится постоянно вызывать специалиста по техническому обслуживанию, производительность снижается, а затраты растут. Применительно к административным и управленческим функциям для устранения отклонений, как правило, необходимо проводить оценку и принимать решения. С точки зрения структуры лучше всех с решением подобных проблем может справиться человек, соприкасающийся с ними непосредственно. Необходимость принятия решения на более высоких уровнях иерархии сопряжена с такими же дополнительными затратами, как и в случае вызова специалиста по техническому обслуживанию на производстве.

Последствия нарушения данного принципа были исследованы в подразделении IBM Corporation в городе Рочестер, штат Нью-Йорк. Сотрудники IBM оценили время, необходимое для решения проблемы на различных стадиях. Если ошибка устранялась на стадии проектирования, на это требовалась одна единица времени. Если ее не отлавливали до этапа производства, то

для устранения проблемы требовалось уже 13 единиц времени. Если неисправность обнаруживалась уже после того, как продукт попадал к клиенту, на решение проблемы уходило 92 единицы времени. Подумайте обо всех ресурсах организации, связанных с каждой единицей времени: люди, заработная плата, производственные мощности, оборудование/материалы, различные уровни контроля. Если проблема не устранена у источника, она, как правило, перемещается вверх по иерархии или к удаленным рабочим группам, что влечет за собой задержки, переделки, дополнительные расходы, а конечный результат часто не пригоден для использования клиентом.

Некоторые организации пытаются внедрить этот принцип, не подготавливая людей к тому, что на них будет возложена дополнительная ответственность. Чтобы соблюдать этот принцип и улучшать результаты, организации должны развивать в каждом сотруднике большую приверженность миссии, дополнительные навыки и интуицию.

**2. Самодостаточные команды: распространение принципа контроля ошибок на первичные рабочие группы организации.** Организация команд обеспечивает их самодостаточность при выполнении повседневной работы и принятии решений. Для этого необходимо включить в состав команды достаточное количество квалифицированных специалистов, чтобы выполнять все функции, связанные с реализацией ее миссии. На рисунке ниже представлено девять функций, которые имеют решающее значение для работы группы. Самодостаточная команда обладает необходимыми навыками и несет индивидуальную и/или коллективную ответственность за ежедневное выполнение каждой из них.



**3. Самодостаточные подразделения: модель самодостаточной команды экстраполируется на более крупные подразделения организации.** Самодостаточное подразделение (отдел, сектор и т. п.) производит материальный продукт или услугу. Такой продукт или услуга отражает то или иное изменение существующего порядка вещей. Например, сырье, проходя различные этапы обработки, преобразуется в готовую продукцию. Информацию обновляют, анализируют и обобщают, чтобы она представляла большую ценность для клиентов. Следовательно, подобные изменения состояния — это ключ к определению самодостаточности. Объективный способ установления границ между самодостаточными подразделениями — определить, в какой точке процесса действительно происходит изменение состояния. Рассмотрим, например, следующий производственный процесс.



На некоторых производствах каждую из перечисленных выше функций выполняет отдельное подразделение. Но сырье, двигаясь от стадии поставки к стадии превращения в готовый продукт, меняет свое состояние два раза: 1) когда в результате выполнения задачи 1 приобретает форму продукта и 2) когда в результате выполнения задачи 2 превращается в готовый продукт. Поэтому можно выделить три самодостаточные единицы.

1. Снабжение.
2. Задача 1 (включая ремонт, поддержку и принятие решений).
3. Задача 2 (организованная аналогично задаче 1).

В зависимости от факторов технологии (насколько сложна каждая единица?), территории (насколько они удалены друг от друга?) или времени (сколько времени требуется для реализации каждой?) эти три единицы можно объединить, например, в одно самодостаточное подразделение, сделать из них два — снабжение и производство (объединив задачи 1 и 2), или оставить в виде трех отдельных единиц. Как только границы будут очерчены, все взаимозависимые функции необходимо сгруппировать внутри этих подразделений, особенно если они часто взаимодействуют между собой.

Роль лакмусовой бумажки при использовании этого принципа могут сыграть два вопроса, которые нужно поставить применительно к каждому этапу процесса: «Насколько взаимозависимы эти подразделения?» и «Как часто людям приходится работать вместе для осуществления процесса?» Если процессы в организации характеризуются высоким уровнем взаимозависимости (например, технические функции необходимы для реализации строительного проекта) и ее сотрудникам часто приходится работать вместе (постоянная параллельная реализация нескольких проектов), то есть смысл объединить ресурсы.

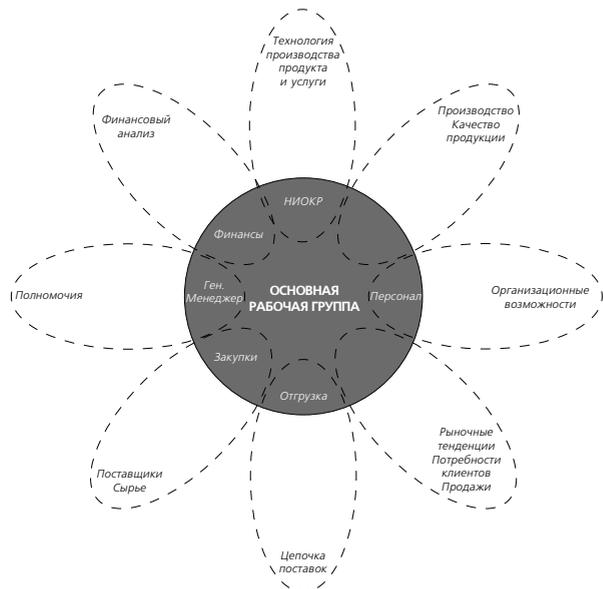
Можете проверить практическую применимость принципа самодостаточности на себе. Что происходит в вашей организации, когда для получения необходимых ресурсов вам приходится обращаться в другой отдел?

- Приходится ли вам «вставать в очередь», т.е. насколько приоритетны ваши потребности в сравнении с другими?
- Приходится ли вам ждать, пока кто-то сможет уделить вам внимание?
- Отличается ли конечный результат от желаемого из-за того, что другой отдел не готов сделать все, что вам нужно?

Сложите последствия задержек, возникающих на каждом этапе, и получите количественную оценку «IBM-фактора» для своей организации. Вы поймете, насколько дороже обходится контроль ошибок не у источника, а на более поздних этапах. Наконец, надо отметить, что организация процессов указанным способом, как правило, позволяет создать систему, где больше людей непосредственно связаны с сутью миссии организации и меньше — с аппаратными функциями.

**4. Многофункциональные команды: концепция самодостаточной команды применима к управлению интегрированным продуктом или услугой.** Все взаимозависимые функции представлены в рамках основной команды, главные задачи которой — сопоставлять результаты с потребностями заинтересованных сторон, сформулировать цель и координировать работу всех подразделений для достижения намеченных результатов. Работа этой группы носит в основном аналитический и концептуальный характер. Повседневную работу выполняют отдельные подразделения. Но многофункциональная команда создает новую стоимость путем согласования всех составляющих для большего синергетического эффекта. В следующей главе будет приведен ряд конкретных примеров данной структуры.

**5. Сети и виртуальные организации: функционирование многофункциональных рабочих команд позволяет подразделениям, находящимся в разных местах, по мере необходимости «собираться вместе».**



Это новый вариант использования «лепестковой» диаграммы. Поскольку эти рабочие группы создают новую стоимость на уровне стратегий и концепций, их местонахождение имеет значение лишь тогда, когда отдельные члены группы собираются вместе. Современные технологии видеоконференций позволяют «присутствовать» на таких собраниях людям, находящимся в разных местах.

**6. Пограничное управление: по мере того как отдельные сотрудники начинают контролировать ошибки у источника их возникновения, команды становятся более самостоятельными, а многофункциональные сети начинают более ответственно подходить к достижению результатов, роль менеджера каждой организационной единицы видоизменяется: на смену контролю приходит пограничное управление.** Это означает, что менеджеры создают новую стоимость, не контролируя происходящее внутри команды/подразделения, а занимаясь вопросами взаимодействия между командой/подразделением и теми сферами, с которыми она соприкасается (например, низкое качество материалов поставщика, установка нового оборудования, согласование производства с маркетинговыми акциями и т. п.). Этим вопросам часто не уделяется должного внимания, в результате в системе возникают потери, переделки и затраты. У. Эдвардс Деминг обобщил этот принцип следующим образом: «Менеджеры работают над системой, а не внутри системы».



### Процесс принятия решений

Этот элемент должен уравновесить две противоположные силы: единоначалие и немедленное реагирование. Единоначалие направлено на согласование решений с целью и экологическим порядком вещей. Немедленное реагирование — на согласование решений с событиями, происходящими по мере выполнения работы, в режиме реального времени. В бюрократических системах принятие решений поручают нескольким должностным лицам и менеджерам. Но любой клиент или сотрудник может подтвердить, что часто это мешает немедленному реагированию. В некоторых организациях правом принятия важных решений наделяются люди, стоящие на самых низких уровнях иерархии. Однако если этим «уполномоченным» не хватает приверженности и квалификации в своем деле, их решения могут оказаться не согласованными с целью. Из этих противоположностей возникает следующий принцип.

*Наделение полномочиями специалистов: решения принимаются на уровне сотрудников, в наибольшей степени обладающих нужными знаниями и опытом.* Речь здесь идет, скорее, о месте человека в рабочем процессе, нежели о его положении в иерархии. Как правило, самыми обширными знаниями и опытом обладает человек, непосредственно соприкасающийся с проблемой, требующей решения. Им может оказаться генеральный директор, если речь идет о решении вопросов, связанных с рынком, или рядовой сотрудник, в случае производственной проблемы. В соответствии с этим принципом принятие решений может быть поручено сотрудникам на более низких уровнях только после того, как они приобретут необходимые знания и опыт.

Применение этого принципа на практике зависит от дизайна других вспомогательных систем.

## **Вознаграждение**

Вопросы вознаграждения веками являются предметом различных исследований и экспериментов. Тем не менее многие до сих пор плохо понимают смысл данного элемента в дизайне организации. Причина недопонимания — в нашей парадигме «вознаграждения». Вознаграждение, как правило, ассоциируется с такими вещами, как зарплата, продвижение по службе и формальная оценка. Истинное же вознаграждение должно стимулировать человека поступить именно так, а не иначе. Некоторые очень действенные стимулы не стоят организации ничего, например стремление не отставать от коллег или желание отличиться при решении вопросов, которым руководитель уделяет особое внимание. Есть еще один штрих для описания сущности вознаграждения — «последствия». Поскольку одно и то же вознаграждение по-разному воспринимается разными людьми в силу личных особенностей, то, говоря об эффективных системах оплаты труда и стимулирования, очень сложно делать какие-либо обобщения. Тем не менее попробуем сформулировать несколько принципов.

**1. Вознаграждайте желаемый результат.** Исследования свидетельствуют, что вы получаете именно то, что вознаграждаете. Чаще всего системы оплаты труда формируются исходя из одного или нескольких основных показателей (например, выработка, соблюдение сроков выполнения работы, трудовой стаж). Приведем несколько примеров.

- Оплата труда штатных преподавателей школ и университетов обычно зависит от стажа. Таким образом, система вознаграждения стимулирует их работать в организации долгие годы. Но всегда ли это позволяет обеспечить высокое качество преподавания и научных исследований?
- Одна крупная сеть по ремонту автомобилей платила механикам в зависимости от объема ремонтных работ. К чему это привело? В 1992 году генеральные прокуроры 41 штата обвинили механиков

в ремонте исправных систем. Компании пришлось выплатить почти 15 миллионов долларов на покрытие всех исков и упразднить комиссионное вознаграждение механикам.

Подобные однобокие системы вознаграждения объясняют, почему бюрократии продуцируют «наемную рабочую силу». Организациям мирового класса нужно больше, чем просто рабочая сила. Им нужен ум и душа — то, что есть в Ritz-Carlton: системы и по-настоящему неравнодушные и способные люди, позволяющие удовлетворять любые (предвиденные или непредвиденные) потребности клиентов. Действенная система стимулирования способствует укреплению всех моделей поведения, которые необходимы организации.

Отсюда следует важнейший принцип организационного дизайна. Формальные и неформальные системы вознаграждения должны быть согласованы с потребностями заинтересованных сторон, миссией, видением, ценностями и стратегией, поскольку вы получаете именно то, что вознаграждаете.

**2. Платите за вклад.** Общая система оплаты труда должна быть связана с фактическими результатами работы и общим вкладом в достижение цели организации. Такой, более сбалансированный, подход приходит на смену традиционному, когда вознаграждается: трудовой стаж, должность, производительность, рост объемов или уровень обслуживания клиентов. Если основа стимулирования не имеет отношения к вкладу в достижение общих результатов и исполнение миссии, инстинкт выживания притупляется.

**3. Уравновешивайте внешние и внутренние формы вознаграждения.** Внешние вознаграждения — заработная плата, продвижение по службе, премии, должностные звания, льготы и привилегии — относятся к формальным и предоставляются человеку по решению организации. Внутренние вознаграждения, напротив, неформальны и доступны каждому, поскольку связаны с отношением к выполняемой работе. К таким наградам, например, относятся возможность получить новые знания, интерес и увлеченность работой, отличительные особенности рабочей группы, ощущение собственной пользы для общего дела и личностный рост. Внутренние вознаграждения более долговечны.

Алфи Кон, автор работы «Наказанные наградой» (*Punished by Rewards*), указанной в списке литературы в конце книги, обобщил результаты многолетнего исследования, которые обнаружили очень интересный факт: чем больше внешних вознаграждений вы связываете с работой, способной создавать внутренние мотивы, тем менее стимулирующей становится такая работа сама по себе. Этот вывод позволяет понять, почему профессиональные спортсмены неожиданно бросают игру, которую любили многие годы, почему люди отказываются от многообещающих и интересных (но рискованных) проектов и почему некоторые люди просто не в состоянии не

работать сверхурочно, даже если компания испытывает проблемы из-за высоких затрат. Упор на внешние награды может уменьшить значение внутренних. Очень важно поддерживать между ними баланс. Те, кто при проектировании организации придерживается этого принципа, выявляют внутренние факторы стимулирования рабочих процессов и стараются не привязывать внешние вознаграждения к этим элементам.

## Информация

Никогда раньше люди не имели столь быстрого доступа к столь огромным объемам информации. Это стало возможным только сейчас, в нашу информационную эпоху! Тем не менее многие организации «пресыщены данными, но испытывают информационный голод», поскольку достаточно плохо управляют информацией, необходимой сотрудникам для выполнения работы. Очень многим недостает информации, необходимой, чтобы вовремя скорректировать действия. Многих информация, от которой мало пользы или нет вовсе, сбивает с толку. Следующие три принципа помогут вам определить «кому, что и для чего нужно знать».

**1. Обратная связь с заинтересованными сторонами.** Как уже говорилось в главе 5, вы должны регулярно осуществлять качественную обратную связь со всеми заинтересованными сторонами, чтобы понимать, насколько действия организации удовлетворяют потребности, стоящие за моментами истины.

**2. Передача информации на место событий.** Данный принцип означает, что направлять информацию следует прежде всего туда, где разворачиваются события и решается проблема. Как узнать, кому какая информация нужна? Какие результаты наиболее важны и насколько ваши действия способствуют их достижению, подскажет сбалансированная система показателей. Анализ качества рабочего процесса позволяет установить, кому какая информация нужна для решения поставленных задач. Структура определяет, кто должен контролировать отклонения от нормы у источника их появления. Эти три элемента дизайна отражают потребности в информации, для удовлетворения которых должна быть сформирована эффективная система. Основная задача сводится к сдвигу парадигмы, определяющей подход к построению большинства информационных систем. Подход: «сначала информация должна направляться высшему руководству» должен вытесняться схемой, при которой она попадает на место событий.

Во многих организациях действуют информационные системы, построенные по принципу «нужных знаний»: люди получают только ту информацию, которая им необходима для выполнения работы. С концептуальной точки зрения ничего плохого в такой системе нет. Однако, если содержание «нужных знаний» изменится в результате реструктуризации, реорганизации и новых требований конкуренции, может возникнуть проблема. Подумай-

те о принципе «передачи информации на место событий» с точки зрения следующих систем своей организации:

- финансовые показатели,
- обмен передовым опытом,
- изменения в процедурах,
- обратная связь с клиентами,
- обеспечение безопасности,
- государственное регулирование.

Проектируется ли поток информации в каждом из названных случаев таким образом, чтобы он направлялся в первую очередь на место событий? Что нужно, чтобы привести данные системы в соответствие с этим принципом?

**3. Адресность.** Данный принцип означает, что информация должна направляться тем, кто в ней нуждается. Это идет вразрез с нашей культурой общения по электронной почте, когда одним нажатием на клавишу сообщение можно разослать по всей стране. Информация, не имеющая конкретного адресата, превращается в помеху, отвлекая внимание, отнимая время и силы на то, чтобы в ней разобраться. Применяя этот принцип, следует продумать, кому какая информация необходима, и создать систему передачи информации нужным адресатам.

## Системы работы с персоналом

Как мы видели в модели организационной эффективности, программируют все происходящее в организации люди; именно они поддерживают огонь, который должен гореть веками. Результаты организации повышаются и понижаются в зависимости от способности ее сотрудников работать и адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям окружающей среды. Системы работы с персоналом направлены на решение вопросов найма, ориентации, обучения, развития, коучинга и отделения людей от рабочих процессов. Эти принципы имеют решающее значение для эффективного согласования действий сотрудников с рабочими процессами.

- 1. Подбор персонала на основе ключевых факторов эффективности.** Подбор персонала строится на основе ключевых факторов эффективности, вытекающих из цели и требований рабочих процессов, в особенности навыков, которым сложно обучить.
- 2. Обучение с целью совершенствования ключевых факторов.** Сотрудникам предоставляется обучение, позволяющее непрерывно повышать свою эффективность в ключевых областях.
- 3. Определение ролей исходя из комплексных задач.** Это принцип самодостаточности применительно к рабочей роли каждого человека. Роль каждого формируется исходя из комплексной задачи, определяемой материальным результатом или услугой. Скажем, можно

сформировать самодостаточную команду, которая будет производить коробки передач, тормозные системы или осуществлять окончательную сборку автомобиля. Еще один пример — объединение сотрудников страховой компании, отвечающих за получение претензий, определение размера страхового пособия, обработку чеков, переписку с клиентами и распределение возмещения, в команду, обслуживающую клиентов, которая будет заниматься определенной группой продуктов (страхование жизни, страхование от несчастных случаев и т. д.) или группой клиентов на определенной территории (западный регион). Подобная организация создает «луч зрения» между тем, чем занимается каждый человек, и целью организации.

4. **Рабочие роли, требующие разносторонней квалификации.** Вспомним, что в природе сложность связана с постоянно увеличивающейся функциональностью и способностью адаптироваться к изменениям во внешней среде. Данный принцип — проявление естественной сложности и означает развитие у каждого сотрудника навыков для выполнения нескольких функций, что способствует развитию гибкости и адаптивности рабочей системы. В примерах со сборочной линией и группой специалистов по страхованию это означает, что каждый член команды должен иметь возможность приобрести квалификацию, позволяющую исполнять любые рабочие роли, существующие внутри нее. На «Колесе разносторонней квалификации» показаны типичные навыки, которые со временем могут стать составляющими профессионального развития отдельного сотрудника.



5. *Межфункциональное профессиональное развитие.* Со временем каждый сотрудник получает возможность поработать в разных подразделениях, чтобы расширять круг знаний и лучше понимать деятельность организации в целом. Так, работники сборочной линии могут работать в бухгалтерии, в отделе снабжения или сбыта. Сотрудникам одних отделов, как правило, сложно оценить ситуацию в других отделах, с которыми они взаимодействуют, исполняя свои непосредственные обязанности. Временная работа в другом отделе не только способствует взаимопониманию между сотрудниками, но и позволяет сформировать знания и установки для устранения рассогласованности, отвлекающей время и средства от конечного результата.

## **Согласованность принципов организационного дизайна с естественными законами**

Представленные выше принципы дизайна представляют собой мощную формулу организации в эпоху глобализации — или в любую другую эпоху, — поскольку в них воплощены естественные законы существования живых систем.

Принципы высокоэффективного дизайна помогут вам лучше разобраться во множестве поветрий менеджмента, которые время от времени привлекают ваше внимание. В следующий раз, читая о каком-нибудь новом методе, который, как вам кажется, должен дать хорошие результаты, спросите себя: «Согласован ли он с данными принципами дизайна?» Сделайте то же самое, если кто-то порекомендует вам новую информационную систему. Спросите себя: «Позволит ли эта система быстрее передавать информацию на место событий?» Так вы сможете избежать применения новых методов вслепую, не имея четкого представления о том, чего они позволят достичь. Если вы просто внедрите командные принципы работы или реорганизуете рабочие процессы, это не гарантирует успеха, подобно тому, как заявление о миссии, составленное небольшой группой руководителей, не гарантирует мотивации всего коллектива. К тому же, если вы как можно раньше сосредоточите свое внимание на принципах, то сможете применить полезные методы, которые в противном случае могли бы сразу же отвергнуть только потому, что они похожи на очередное поветрие.

Для организаций, построенных на этих принципах, характерно следующее:

- Каждый действует как хозяин.
- Искусственных барьеров не существует. Никто не говорит: «Это не входит в мои обязанности».
- Стремление к непрерывному совершенствованию: никто не довольствуется сегодняшним успехом.
- Люди делают все, чтобы работа была выполнена.

<i>Естественный закон</i>	<i>Принципы высокоэффективного дизайна</i>
1. Экологический порядок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбалансированная система показателей</li> <li>• Система обратной связи с заинтересованными сторонами</li> </ul>
2. Цель	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Убедительная цель</li> <li>• Подбор кадров на основе ключевых факторов</li> <li>• Определение рабочих ролей исходя из комплексных задач</li> <li>• Вознаграждение желаемого результата</li> </ul>
3. Устойчивость	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование рабочих процессов на основе миссии и стратегии</li> <li>• Качественная последовательность операций</li> <li>• Минимальная конкретизация</li> <li>• Адресность информации</li> </ul>
4. Мобилизация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Контроль ошибок у источника</li> <li>• Передача информации на место событий</li> <li>• Наделение полномочиями специалистов</li> </ul>
5. Сложность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самодостаточные организационные единицы</li> <li>• Самодостаточные команды</li> <li>• Пограничное управление</li> <li>• Создание неформальных стимулов</li> </ul>
6. Синергия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Многофункциональные команды</li> <li>• Сети и виртуальные организации</li> <li>• Баланс между внутренними и внешними формами вознаграждения</li> <li>• Плата за вклад</li> </ul>
7. Адаптация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рабочие роли, требующие разносторонней квалификации</li> <li>• Обучение с целью совершенствования ключевых факторов</li> <li>• Межфункциональное профессиональное развитие</li> </ul>

- К решению проблем привлекаются подходящие люди.
- Сильные лидеры есть на всех уровнях организации.
- «Оттеснить» высшее руководство — это нормально. Способность человека внести вклад в решение проблемы или реализацию возможности важнее ранга или статуса в организации.

## Заключение

Принципы высокоэффективного организационного дизайна в целом отражают несколько существенных сдвигов парадигм, построенных по бюрократическим правилам. К важнейшим из этих сдвигов следует отнести:

- переход от «стандартизации способов выполнения работы» к работе в соответствии с миссией;
- переход от «специализации задач» к восприятию любой задачи как части процесса;
- переход от традиционной эффективности к самодостаточности;
- переход от иерархического мышления к функциональному;
- переход от узких сфер контроля к разносторонней квалификации.

В данной главе лишь кратко затронуты основные принципы, которые помогут вашей организации достичь согласованности, позволяющей добиться желаемых результатов. Отнеситесь серьезно к работам, указанным в списке литературы в конце книги, чтобы более подробно ознакомиться с возможными способами применения этих принципов.

Все организации спроектированы идеально для получения именно тех результатов, которые они получают. Проектирование организации на основе принципов высокой эффективности обеспечивает структурное единство цели каждого из шести элементов дизайна и культуры, что делает высокую эффективность естественной, ничем не сдерживаемой и головокружительной!

\*\*\*

## **Как применить полученные знания**

Предлагаем возможные способы применения знаний, полученных вами из данной главы.

1. Проанализируйте сильные и слабые стороны вашей организации, сформированные бюрократическими правилами. Уделите особое внимание моделям поведения, вытекающим из них.
2. Изучите миссию и стратегию своей организации/отдела. Перечислите основные рабочие процессы, которые естественным образом вытекают из содержания миссии/стратегии.
3. Опираясь на принципы высокой эффективности, рассмотренные в данной главе, постарайтесь предложить как можно больше идей по изменению шести элементов дизайна для улучшения работы организации.
4. Проведите анализ силового поля, чтобы проверить, смогут ли предложенные вами изменения элементов дизайна оказать реальное влияние на существующие в настоящее время модели поведения так, чтобы они формировались исходя из миссии/стратегии.

# Глава 11

## СИЛА СИНЕРГЕТИЧЕСКИХ ПАРТНЕРСТВ

Некоторые люди хотят получать. Они жаждут денег, власти или престижа. При настойчивости и удаче они могут добиться желаемого. Некоторые люди стремятся давать. Они хотят создавать возможности, способствовать росту и независимости других. Они смогут добиться желаемого независимо от везения. Они найдут способ помогать людям...

Когда желаемого добивается тот, кто хочет получить, это, как правило, происходит за счет других. Почти всегда это требует огромных человеческих затрат. Когда желаемого добивается тот, кто стремится давать, с ним вместе преуспевают и другие... Только таким людям без труда удается завоевать преданность других. Люди хотят работать с ними и для них.

*Терри Уорнер*

Организация подобна мелодии — ее определяют не отдельные звуки, а отношения между ними.

*Питер Друкер*

**Н**ЕКОТОРОЕ ВРЕМЯ НАЗАД ОДНА КРУПНАЯ КОМПАНИЯ (назовем ее Alpha) разместила в газете рекламное объявление на целую страницу. Начиналось оно так: «Хотим поблагодарить наших лучших поставщиков по всему миру». Затем были перечислены 152 компании, признанные поставщиками года компании Alpha. Предложение внизу страницы гласило: «Мы работаем вместе, чтобы замечательная продукция Alpha радовала потребителей».

Случайного читателя может поразить признание этой компанией заслуг своих лучших поставщиков. Но у тех, кому действительно приходилось работать с Alpha, объявление вызвало ироничную улыбку. Всего за два года до этого Alpha разорвала контракты со многими поставщиками и потребовала значительного снижения цен. После этого случая один из поставщиков Alpha сказал мне: «Откуда нам знать, что через полгода они не сделают то же самое? Они расторгли официальный договор и заставили нас снизить цены. Они могут снова поступить так же. Мы потеряли к ним доверие».

Несмотря на свое возмущение, эта компания и большинство других поставщиков Alpha проглотили обиду и снизили цены. Тем не менее им все же удалось по-своему отыграться. Один из них, например, заявил: «Знаете, как все мы сможем компенсировать часть потерь? Мы снизим качество наших материалов». Эти слова меня насторожили, поскольку в тот момент одной из серьезнейших проблем Alpha было уменьшение объемов продаж в связи с ухудшением, по мнению потребителей, качества ее продукции. Позднее я прочитал слова одного отраслевого обозревателя: «Мне неизвестен ни один крупный поставщик, который сегодня делился бы с Alpha своими новыми замыслами, поскольку в конечном итоге договор заключают с тем, кто предлагает самую низкую цену».

Обратите внимание, как были преданы эти «партнеры» идее «работать вместе, чтобы радовать потребителей замечательной продукцией Alpha». Чем закончилась эта история? Помогло ли Alpha снижение цен по договорам с поставщиками и рекламное объявление на целую страницу? В краткосрочном плане Alpha смогла сэкономить миллионы долларов. Однако сегодня ее положение на рынке продолжает ухудшаться, поскольку представления клиентов о низком качестве продукции остались неизменными. А высшее руководство Alpha все еще отчаянно пытается выжимать как можно больше прибылей.

Такая судьба ждет каждого, кто в эпоху глобализации пытается применить тактику устрашения, присущую индустриальной эпохе. Для индустриальной эпохи были характерны крупные организации, объединяющие людей и материалы и стремящиеся извлечь максимальную пользу из своих размеров, чтобы обогнать конкурентов. Считалось, что чем больше — тем лучше. Однако в эпоху глобализации организации должны:

- знакомиться с потребностями потребителей во многих странах с разной культурой;
- быть готовыми конкурировать с лучшими компаниями в своем классе на каждом этапе рабочих процессов;
- выходить на множество местных рынков труда и подключаться к различным цепочкам поставок, чтобы быть лучше, быстрее и дешевле;
- расширять или сокращать ресурсы в зависимости от колебаний многочисленных рынков.

Ни одна организация не способна справиться со всем этим. Именно поэтому в качестве способа организации деятельности в эпоху глобализации на место мегакорпорациям пришли стратегические партнерства. Как любит говорить профессор Дартмутского университета Джеймс Брайан Куинн, «если вы самостоятельно делаете то, что не можете делать лучше всех в мире, то теряете конкурентное преимущество». Поэтому вам приходится сотрудничать с теми, кто может принести ощутимую пользу экосистеме вашей продукции/услуг. Однако стратегические партнерства ведут к новым дилеммам, в частности:

- Как распределять людей между организациями и географическими пунктами, сохраняя при этом единение их умов и душ?
- Как дать достаточную свободу действий рядовым сотрудникам не в ущерб подотчетности и приверженности общей цели?
- Как развивать рабочую культуру, в которой в поиске новых передовых решений с уважением воспринимаются, проверяются и эффективно используются разнообразные идеи и способы выполнения работы?

Конкурентоспособность в эпоху глобализации подразумевает, что для сохранения своей согласованности с рынком вам необходимо сотрудничать с множеством других организаций. Независимо от того, насколько самодостаточна ваша организация внутренне, вам в любом случае придется работать за ее пределами с людьми, приверженными идеям, отличающимся от ваших. Гармонизировать организацию с этими чужаками позволяет сеть синергетических партнерств. Синергетическое партнерство отличается от объединения групп, чьи средства урезаны, функции исполняются другими организациями, структура подверглась изменению, а численность персонала сокращена. Отличается оно и от монолита, разделенного на десятки дочерних компаний, удерживаемых вместе бюрократическим клеем. Бюрократические правила не обладают связующей силой или гибкостью, необходимой для удовлетворения требований глобальной продуктивности.

Данная глава показывает, как выглядит сеть синергетических партнерств в реальности. Как и всё в мире организаций, эти партнерства должны развиваться по принципу «изнутри — наружу». Соответственно сначала мы изучим парадигмы, лежащие в основе истинного партнерства, а затем рассмотрим методы, которые позволили некоторым организациям добиться успехов.

## **Цель оправдывает средства?**

Парадигма «выиграл/проиграл» способствует синергетическому партнерству не больше, чем бюрократические правила — созданию самодостаточной организации. Компания Alpha — хороший пример действия традиционной парадигмы удовлетворения потребностей одной заинтересованной

стороны. Эта парадигма говорит менеджерам о том, что поставщики, сотрудники, государственные органы и даже клиенты — это просто средства достижения цели: получения прибыли для акционеров. В соответствии с этой парадигмой успех акционеров оправдывает любые действия в отношении остальных заинтересованных сторон. Ущемление интересов поставщиков, эксплуатация наемных работников, манипулирование представителями власти и предложение потребителям меньших благ за большие деньги, — эти приемы признаются нормальными, если позволяют удовлетворить интересы акционеров. Один менеджер метко заметил: «Меня поражает этика бизнеса: “получи как можно больше за продукт, изготовленный теми, кому платят минимум”. На эту разницу вы и живете».

В парадигме «цель оправдывает средства» не учтен один важный аспект живых систем. Ни одно живое существо не может слишком долго поддерживать невыгодные для себя отношения, не истощаясь. Животные, попав во враждебную среду, переселяются на новое место. Семена всходят только там, где получают достаточно питательных веществ. Люди меняют работу или разводятся, если во взаимоотношениях они постоянно оказываются в проигрыше. Таким образом, применяя эту парадигму, человек оказывается рассогласованным с порядком вещей — особенно на глобальном рынке, который предлагает людям огромный выбор разнообразных возможностей. Итак, какие парадигмы современности результативнее, чем принцип «цель оправдывает средства»?

## Парадигмы синергии и партнерства

Естественный закон синергии гласит: «Целое превосходит сумму его частей». Из этого закона следует, что попытки оптимизировать каждую часть по отдельности не позволяют оптимизировать целое.

Синергия не возникает, если вы просто *складываете* отдельные составляющие, она происходит, когда вы *связываете их по-другому*. Синергия отражает не столько количество имеющихся у вас ресурсов или стоимость каждой отдельной составляющей, сколько способ сведения всех частей воедино. Именно поэтому в одной организации сокращение приема новых сотрудников не влечет за собой повышения производительности или прибыльности, тогда как в другой не только повышает прибыльность, но еще и способствует возникновению доверия. Важным фактором конкурентоспособности в глобальной сети является изменение характера взаимоотношений — способа совместной работы с заинтересованными сторонами. Рассмотрим две парадигмы, которые помогут в этом разобраться.

**Парадигма 1:** *«Мы лишь едва затрагиваем потенциал синергии».* В конкурентной гонке за долю рынка и прибыльность компании часто ориентируются на сравнительный стандарт высокого качества: ваши дела идут хорошо, если вы обгоняете своих конкурентов. Поскольку у конкурентов есть те же недостатки, что и у вас, вам достаточно быть немного

лучше их, чтобы оказаться на вершине. Такой подход плохо отражает реальный потенциал синергии вашей организации. Небольшой пример позволит существенно сдвинуть вашу парадигму синергии. Предположим, каждая рабочая группа выполняет свою работу на 95% правильно и «своевременно». Какова вероятность «своевременного» получения нужного продукта клиентом?

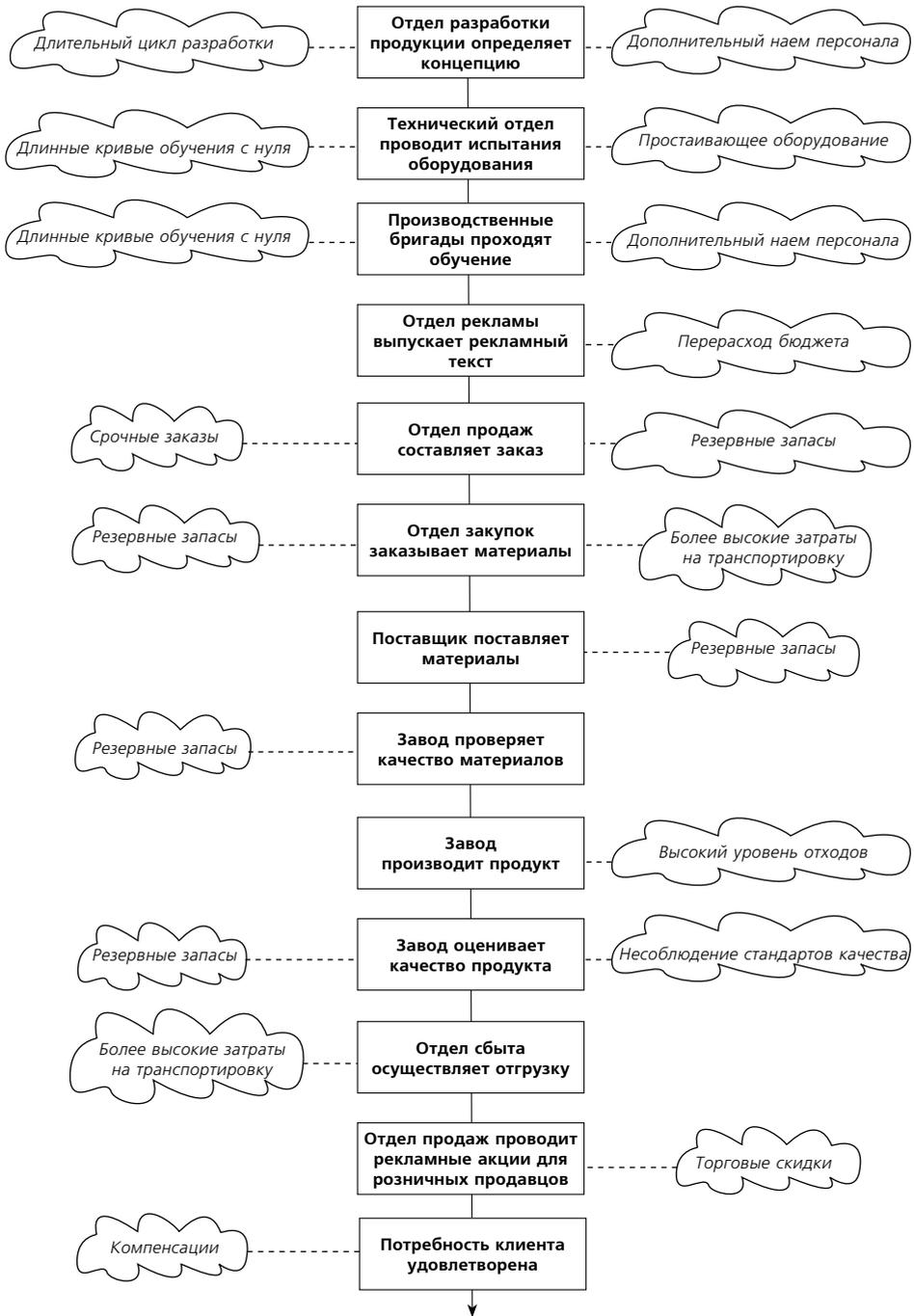
Отдел разработки продукции определяет концепцию	(0,95)
Технический отдел проводит испытания оборудования	(0,95)
Производственные бригады проходят обучение	(0,95)
Отдел рекламы выпускает рекламный текст	(0,95)
Отдел продаж составляет заказ	(0,95)
Отдел закупок заказывает материалы	(0,95)
Поставщик поставляет материалы	(0,95)
Завод проверяет качество материалов	(0,95)
Завод производит продукт	(0,95)
Завод оценивает качество продукта	(0,95)
Отдел сбыта осуществляет отгрузку	(0,95)
Отдел продаж проводит рекламные акции для розничных продавцов	(0,95)
Потребность клиента удовлетворена	(0,95)

Ответ:  $(0,95)^{13} = 0,49$ , то есть ваши шансы удовлетворить своего клиента составляют всего 49%!

Этот пример, составленный по аналогии с примером, приведенным в свое время доктором Майроном Трибусом (в прошлом профессором Массачусетского технологического института), заставляет задуматься и немного встревожиться. Во-первых, цифра 49% сама по себе малоутешительна. Во-вторых, вам известно, что на сегодняшний день некоторые из перечисленных групп в вашей организации справляются со своими функциями не на 95%, то есть реальная цифра, вероятно, будет даже *ниже* 49%.

Как поступить в подобной ситуации? Возможно, в вашей организации уже делается то, что годами практикуют многие другие компании. Поскольку никто не может с первого раза идеально выполнить свои функции, вы формируете определенные резервы, позволяющие поддержать процесс и обеспечить вероятность удовлетворения клиента на уровне выше 49%. К таким резервам могут, например, относиться:

- увеличение размера запасов;
- более высокая оплата срочных заказов;
- более длинные кривые обучения с нуля;
- наем дополнительных работников;
- терпимость к дополнительным переделкам;
- компромисс в отношении качества;
- выделение дополнительных средств на рекламу.



Выявив данные резервы в системе, вы обнаружите, как я это называю, скрытое предприятие — забытую подпольную деятельность, которая помогает вам не сходить с дистанции в сегодняшней гонке, но заставляет тратить больше времени и средств. Эти резервы отражают отрицательную синергию, поскольку выкачивают ресурсы из системы, не создавая новой стоимости. Приведем пример скрытого предприятия.

Когда вам станет известно о существовании скрытого предприятия, вы поймете, что имел в виду Хорст Шульце, говоря о лидирующем положении Ritz-Carlton в гостиничном бизнесе: «Мы лучшие из худших!» Так может сказать тот, кто признает, что его организация сделала пока еще очень мало для реализации потенциала синергии. Взгляните на свою систему с позиций абсолютного качества, и вы ощутите оправданное беспокойство по поводу сегодняшней работы своей организации.

Прежде чем двигаться дальше, вы должны вспомнить, что ваше скрытое предприятие является экосистемой, поддерживаемой в равновесии всеми заинтересованными сторонами. Чтобы улучшить показатель 49% в этом примере, разработчики продукции, инженеры, специалисты по закупкам, поставщики, производственники, специалисты по качеству, сбыту, рекламе и продажам должны помогать друг другу с самого начала и всегда выполнять работу на все 100%. Это подводит нас ко второму сдвигу парадигмы.

**Парадигма 2: «Заинтересованные стороны — это наши партнеры в буквальном смысле слова».** Во многих книгах сейчас говорится о значении стратегических альянсов и партнерств в интересах обеспечения глобальной конкурентоспособности. Чтобы глубже понять смысл слова «партнер», подумайте о реальных отношениях, сложившихся у вас с заинтересованными сторонами, выполнив следующее упражнение.

Представьте себя мухой на стене, наблюдающей за вашими рабочими процессами. Где зарождается рабочий процесс? Кто конкретно является его инициатором: член вашей организации или заинтересованная сторона? Как можно более подробно проследите все этапы процесса. Вероятно, вы увидите, что продукцию или услуги, необходимые различным сотрудникам вашей организации для исполнения своей миссии, предоставляют люди из разных организаций. Если бы вы (как эта обыкновенная муха) не знали, что в процессе участвуют другие организации и подразделения, то в результате простых наблюдений пришли бы к выводу, что все эти люди работают вместе как часть некоего общего процесса.

Посмотрев на вещи глазами мухи, вы увидите, что заинтересованные стороны — это ваши партнеры в буквальном смысле слова. Поставщики, клиенты, сотрудники, государственные учреждения, профсоюзы, семьи — все они в том или ином смысле ваши партнеры. Они нужны вам, а вы нужны им для достижения основополагающих целей. Если один из вас решит воспользоваться своим правом аннулировать «партнерство», в проигрыше окажутся обе стороны. Если бы все заинтересованные стороны

были вашими равноправными партнерами в буквальном смысле этого слова, смогли бы вы:

- Посоветовать им заниматься их собственными делами?
- Командовать ими?
- Пренебрегать их мнением?
- Относиться к ним, как к соперникам?
- Заставить их уйти?
- Скрывать от них щекотливую, но относящуюся к делу информацию?
- Принимать касающиеся их решения, не посоветовавшись с ними?
- Запугивать их, вынуждая выполнять ваши требования?

Вы не можете поступать так с партнерами нигде — ни на работе, ни дома, ни с соседями, ни в обществе. Возможно, как в случае компании Alpha, тактика «выиграл/проиграл» какое-то время будет сходить вам с рук, но ответные меры последуют обязательно.

Не лучше ли вместо ответного удара получить настоящих партнеров, которые предложат свои лучшие ресурсы (финансы, людей, технические инновации, услуги, идеи), чтобы помочь вам, когда это будет действительно необходимо? Приведем пример двух лидеров, которые смогли построить по-настоящему партнерские отношения.

\*\*\*

В конце 1980-х годов председатель совета директоров Wal-Mart Сэм Уолтон и генеральный директор Procter & Gamble Джон Смейл договорились о реализации одной инновационной идеи: они хотели согласовать бизнес-системы двух компаний, надеясь, что это позволит улучшить итоговые показатели обеих организаций. Чтобы приступить к усовершенствованиям, менеджеры отделов рекламы, информационных услуг, логистики, продаж, производства, сбыта и финансов P&G переехали вместе с семьями из Цинциннати, штат Огайо (родной город P&G), в Бентонвиль, штат Арканзас (где находилась штаб-квартира Wal-Mart). Совместно с контрагентами из Wal-Mart они сформировали специальную группу. Задача была простая: изучить, как каждая из компаний ведет дела, и разработать полностью согласованные системы для более эффективного обслуживания клиентов, покупающих продукцию P&G в магазинах Wal-Mart.

Исторически сложилось так, что производители и розничные продавцы потребительских товаров конкурировали между собой за размеры прибыли. Как можно было устранить подспудные конкурентные противоречия между P&G и Wal-Mart в рамках этого важнейшего проекта?

В 8:02 утра первого рабочего дня новой группы в офисе появился «мистер Сэм» Уолтон собственной персоной, хотя о его приходе не предупреждали, и его никто не ждал! Он поздоровался с секретарем в приемной и спросил: «Ну, где ребята из P&G? Хочу поприветствовать их в наших рядах».

Ему сообщили, что их пока нет, — все они сейчас в банке сражаются с бюрократическими препонами, связанными с ипотечным кредитованием. Вероятно, местный банк не решался санкционировать кредиты для такой большой группы людей из другого города.

Сэм спросил у секретаря: «Можно позвонить по телефону? — и, набрав номер банка, сказал: — Здравствуйте, это Сэм Уолтон. Насколько я понимаю, у наших партнеров из Procter & Gamble возникли проблемы со ссудой. Эти люди — мои деловые партнеры. Могу ли я что-нибудь сделать, чтобы ускорить предоставление ссуды?» Как и следовало ожидать, все кредиты были быстро оформлены.

Те, кто знаком с Сэмом Уолтоном, сказали бы, что подобное поведение «типично для Сэма». Этот человек от природы обладал способностью завоевывать преданность людей, поскольку относился к их нуждам, как к собственным. Его поступок показал, насколько серьезно он воспринимал новое партнерство. Для него не существовало границ между Wal-Mart и P&G: он считал их дела своими. Образ мышления Сэма Уолтона в духе «выиграл/выиграл» заложил основу партнерства в духе «выиграл/выиграл».

С того самого дня менеджеры двух компаний действительно объединили свои усилия для достижения общей цели. Они внесли в свою работу множество изменений, которые, возможно, и не были идеальными для систем, существовавших в каждой из компаний, но позволили лучше удовлетворять нужды потребителей. Были четко скоординированы маркетинговые планы и рекламные акции, чтобы обеспечивать потребителей своевременной и унифицированной информацией. Были согласованы системы транспортировки, что создало условия для более быстрого и надежного перемещения продуктов внутри всей системы снабжения. Были упрощены информационные системы, что позволило быстрее отслеживать результаты и представлять отчетность.

Благодаря этим усовершенствованиям объединенная организация P&G/Wal-Mart смогла обеспечить высочайшее качество, минимальные затраты и кратчайшие сроки поставки пачки порошка Tide или тюбика зубной пасты Crest с места производства до полки в магазине. Более эффективная система снабжения позволила сократить запасы продукции на складе вдвое, тем самым высвободив капитал для обоих партнеров. От экономии на затратах выиграли и потребители, поскольку цены на продукцию стали ниже, чем у конкурентов. Неудивительно, что объемы продаж и прибыль P&G и Wal-Mart значительно возросли.

\*\*\*

До этой истории и в Procter & Gamble, и в Wal-Mart вам бы сказали, что их клиент — этот тот, кто покупает их продукцию. Следовательно, тратить время, средства и ресурсы на удовлетворение потребностей розничного продавца (Wal-Mart) и поставщика продукции (P&G) можно только после

того, как удовлетворены нужды потребителей. Однако, решив стать настоящими партнерами, обе компании только выиграли.

### Синергетический процесс проектирования

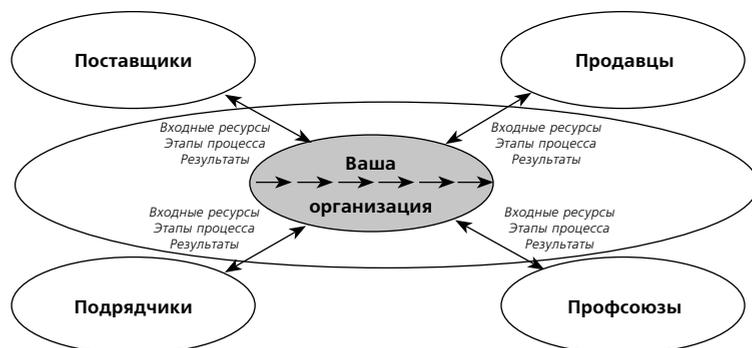
Опираясь на свои парадигмы, вы формируете процессы и обычаи, с помощью которых добиваетесь определенных результатов. Если вы считаете, что сделали пока еще очень мало для реализации потенциала синергии, а заинтересованные стороны — действительно ваши партнеры, и при этом признаете, что синергетическую сеть можно создать только путем изменения взаимоотношений с окружающими, ваш подход к проектированию организации будет не таким, как у других. Партнерские отношения Procter & Gamble и Wal-Mart, по сути, являются образцом этого нового подхода. Чтобы добиться синергии, эти компании обратили свое внимание «на один уровень выше» своей организации. Иными словами, они направили свои усилия на *взаимозависимые* рабочие процессы.

Исторически сложилось так, что при проектировании усовершенствований большинство организаций уделяет внимание только собственным рабочим процессам. Они пытаются оптимизировать лишь свою часть общего целого. Однако создание синергетической сети требует изменения взаимоотношений между несколькими участниками. Следовательно, приступая к процессу проектирования, нужно определить, насколько ваша организация вписывается в более общий порядок вещей, как показано на следующей диаграмме.

В книге «Создание высокоэффективных организаций» я называю это процессом проектирования «снаружи — внутрь»: вы начинаете его за пределами своей организации и постепенно двигаетесь к вашей основной деятельности. Благодаря этому подходу «снаружи — внутрь» вы сможете из-



бавиться от скрытого предприятия, спроектировав безупречные процессы на каждом этапе взаимодействия с заинтересованными сторонами. Проектирование «снаружи — внутрь» следует модели организационной эффективности, при этом рабочий процесс, который *надо* спроектировать, — это *задачи партнерства с заинтересованными сторонами*. В общем виде модель данного подхода к проектированию выглядит следующим образом.



1. Уточнить важнейшие потребности обеих сторон (ваши и заинтересованной стороны).
2. Определить основные входные ресурсы, этапы процесса и ожидаемые результаты и сконструировать последовательность операций, постоянно обеспечивающую высокое качество.
3. Спроектировать вспомогательные системы структуры, принятия решений, вознаграждения, информации и работы с персоналом для оптимизации рабочего процесса. Чтобы обеспечить самодостаточность тех, кто будет работать совместно в рамках этих процессов, следует использовать принципы высокоэффективного дизайна.
4. Спрогнозировать новые модели поведения, возникающие в обеих организациях в результате нового дизайна.
5. Спрогнозировать результаты, к которым приведут новые модели поведения.

Спроектировав эти процессы, вы движетесь внутрь к своему первоначальному основному процессу и проектируете его с помощью тех же самых инструментов, обеспечивая его совместимость с новыми способами взаимодействия с заинтересованными сторонами.

В главе 10 мы рассмотрели несколько принципов высокой эффективности, которые требуют подхода снаружи внутрь при проектировании «на один уровень выше» по отношению к вашей собственной роли или подразделению. Это рабочие роли с разносторонней квалификацией, многофункциональные бизнес-группы и пограничное управление. Синергетический процесс проектирования представляет одну из форм пограничного

управления. В данной главе познакомимся с некоторыми не столь очевидными возможностями проектирования «на один уровень выше», которые обеспечили синергию при самых разнообразных обстоятельствах. Помогут в этом следующие примеры:

- синергия в Ritz-Carlton при взаимодействии людей и информационных технологий;
- синергетическая планировка помещения технического центра Saturn;
- европейская бизнес-группа по продвижению средства для стирки Vizir;
- многочисленные партнерства с заинтересованными сторонами в школьном округе Броуард;
- глобальная производственная сеть Procter & Gamble.

### Синергия при взаимодействии людей и технологий

Одна из возможностей проектирования «на один уровень выше» состоит в смещении центра внимания с задач отдельного человека или отдела на весь рабочий процесс в целом. Это иллюстрирует процесс регистрации гостей (один из 18 основных процессов, вытекающих из кредо) в отелях Ritz-Carlton. Почти во всех отелях системы регистрации компьютеризированы, но конкурентное преимущество Ritz-Carlton — это результат синергии, благодаря тому, что сотрудники и компьютеры ориентированы на *процесс* регистрации выдающихся гостей. «Мы предложили эту концепцию в Соединенных Штатах в 1992 году, — разъясняет Лори Леммонс-Мерфи, менеджер программы учета предпочтений клиентов Ritz-Carlton в районе Бакхед в Атланте. — Данная система позволяет нам формировать файл со сведениями о наших постояльцах и исполнять их пожелания, когда они повторно останавливаются в наших отелях. С тех пор как мы распространили ее на все наши отели, она пользуется огромным успехом». Посмотрим, как этот процесс обеспечивает каждому гостю индивидуальное обслуживание.

**Этап 1:** Турагент или клиент подает заявку на бронирование (включая любые особые пожелания), которая подтверждается агентом по бронированию (сотрудник Ritz-Carlton или уполномоченный представитель).

**Этап 2:** Имя и особые пожелания клиента вносятся в банк данных центра бронирования (COVIA). Если этот клиент уже останавливался в Ritz-Carlton, в отчете также отображаются все его предпочтения, выявленные во время прошлых посещений.

**Этап 3:** Все данные, полученные на этапе 2, передаются в отель, где планирует остановиться клиент.

**Этап 4:** В каждом отеле составляется ежедневный рапорт о прибытии гостей, в который включаются все клиенты, прибывающие в соответствующий день, с указанием их потребностей/пожеланий.

**Этап 5:** Координатор учета предпочтений гостей отеля анализирует рапорт о прибытии гостей и разрабатывает ежедневную сводку предпоч-

тений гостей, в которой предпочтения клиентов разбиваются по функциям, выполняемым каждым отделом (отдел регистрации и обслуживания гостей, административно-хозяйственный отдел, обслуживание номеров, консьерж и т. д.).

**Этап 6:** Каждый сотрудник, участвующий в подготовке к пребыванию гостя, делает все необходимое для исполнения его пожеланий.

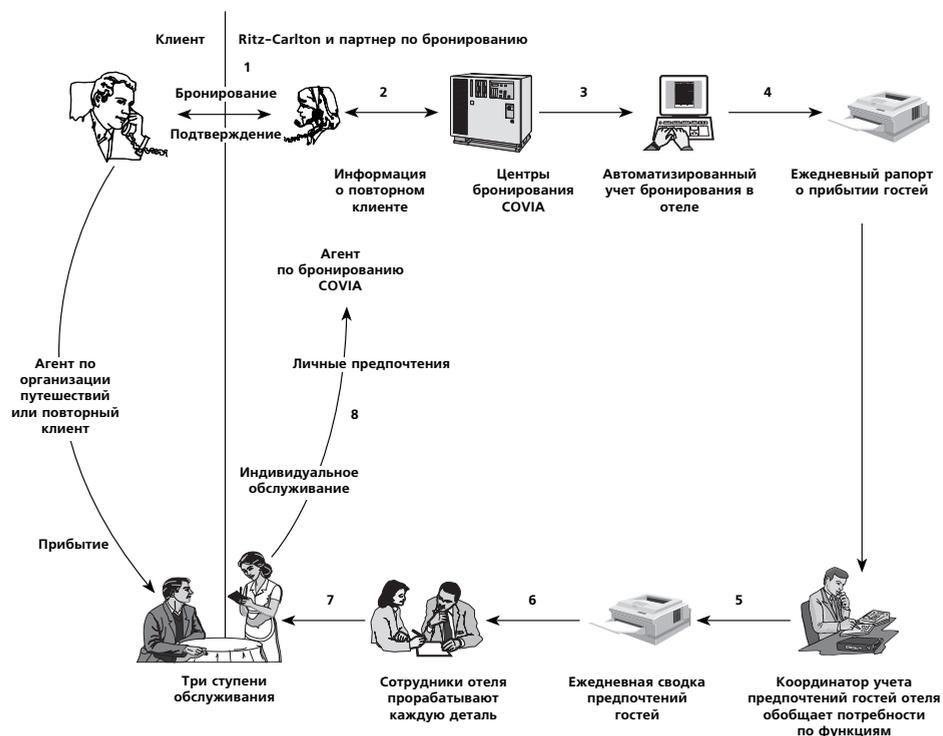
**Этап 7:** Предоставляется знаменитое обслуживание Ritz-Carlton. Верные духу непрерывного совершенствования, сотрудники имеют при себе небольшой блокнот для записи любых новых предпочтений, которые могут обнаружиться во время пребывания гостя.

**Этап 8:** Предпочтения нового постояльца передаются агенту по бронированию для занесения в банк данных.

Система невероятно эффективна. Приведем несколько примеров действия этого «естественного» процесса.

Один клиент зарегистрировался в отеле Атланты в Баххеде. Поскольку в прошлом он неоднократно останавливался в Ritz-Carlton в Фениксе, персоналу в Баххеде было известно, что он читает *Wall Street*, а не *Journal USA Today*, и предпочитает пуховые подушки поролоновым.

В ежедневной сводке предпочтений гостей напротив фамилии женщины, которая раньше уже останавливалась в Ritz-Carlton, стояла следующая



запись: «Дважды не успели подготовить номер к прибытию; забывали передавать сообщения». Держу пари, что персонал отеля приложил максимум усилий к тому, чтобы подобные ошибки не повторились.

Запись об одном клиенте, который очень часто останавливался в Ritz-Carlton, содержала следующие комментарии: «Просит по прибытии подать ему минеральную воду Evian в ведерке со льдом и фрукты. Кроме того, подготовить к его прибытию два мешка для грязного белья и дополнительные канцелярские принадлежности (пополнять запасы ежедневно). Просит *New York Times*, *Wall Street Journal*, *Financial Times* (каждое утро), *London Times*, *Daily Telegraph* (во второй половине дня). Просит устройство громкой связи. Предпочитает номер с большими окнами. Пьет портвейн; любит трюфели; пользуется мельницей для перца».

\*\*\*

Умножьте заботу и комфорт, которые обеспечивает этот процесс, на тысячи гостей, и вы начнете понимать, почему Ritz-Carlton — лидер. Однако эффективность любой системы зависит от эффективности «программистов», которые управляют ею. Каким образом этой организации удастся сделать так, чтобы тысячи сотрудников пользовались блокнотами и не забывали заменить поролоновые подушки на пуховые? Мотивация возникает благодаря внутренней приверженности этих людей кредо Ritz-Carlton.

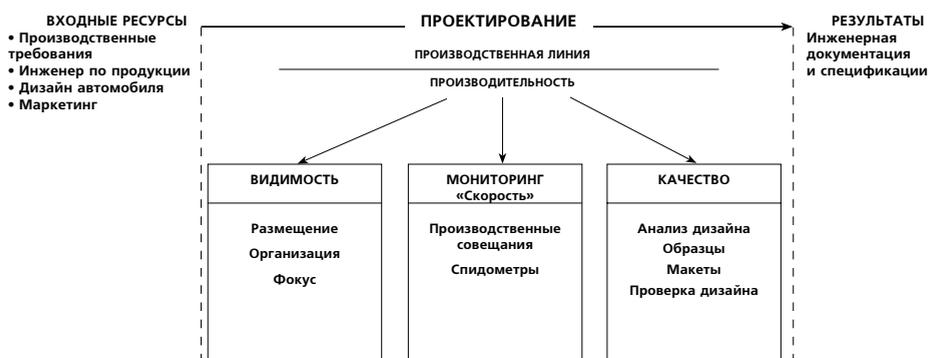
## Совместное размещение партнеров Saturn

Еще один способ способствовать синергии — создать физические условия, позволяющие взаимозависимым партнерам взаимодействовать часто и беспрепятственно. В примере P&G и Wal-Mart переезд партнеров P&G оказался ключом к эффективному исполнению миссии. В следующем примере из практики Saturn Corporation увидим, как изменение физического местоположения заинтересованных сторон способствует обеспечению общих представлений и самодостаточности и позволяет слаженно работать, практически не прилагая к этому никаких усилий.

На заводе Saturn в Спринг-Хилл, штат Теннесси, традиционная сборочная линия была усовершенствована с помощью так называемого «процесса синхронного проектирования». Это один из вариантов применения концепции «точно вовремя», позволяющей минимизировать потери и непрерывно совершенствоваться. Благодаря синхронному проектированию на заводе Saturn, компания может поставить автомобиль через 17 дней после получения дилером вашего заказа, тогда как в среднем по отрасли это занимает 80 дней!

Однако если организация хочет сократить общее время цикла в условиях современного конкурентного рынка, принципы синхронного проектирования необходимо применять ко всем аспектам процесса, а не только

в производстве. Джей Ветцлер, первый вице-президент по инженерным разработкам Saturn, применил принципы организации производственной линии при планировке помещений технического центра, в котором проектировались и модифицировались новые модели Saturn. «Мы обнаружили, что те же принципы, что помогли нам отказаться от работ, не создающих новой стоимости, позволили сэкономить время и устранить необходимость переделок на стадии проектирования, — поясняет Рон Роджерс, сменивший Джея Ветцлера на его посту. — Сначала мы спросили себя, что представляет собой продукт инженерных разработок. Это не автомобиль — его производит завод. Наш продукт — это чертежи и спецификации». Взглянув на процесс проектирования как на сборочную линию, специалисты Saturn разработали следующую схему.

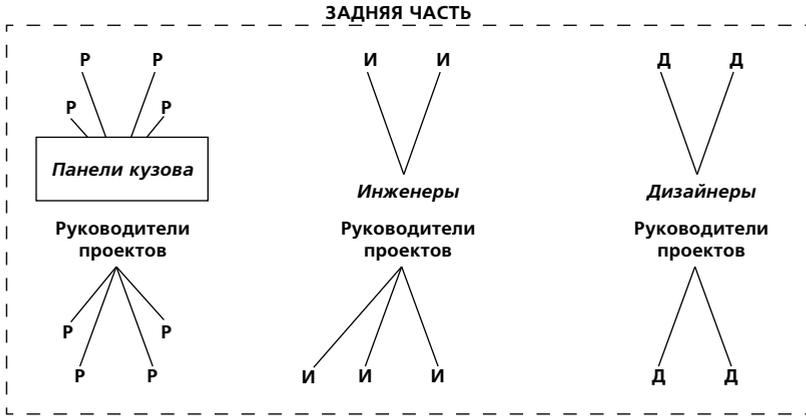


Производственная линия проектирования на входе получает ресурсы от производителей, конструкторов и специалистов по маркетингу. Ее результат — инженерная документация и спецификации. Производительность процесса проектирования определяют три фактора.

- Видимость — достигается общим фокусом, организацией и размещением.
- Мониторинг — оценка «скорости» подготовки чертежей в сравнении с графиками.
- Качество — анализ, создание опытных образцов и проверка дизайнерских разработок.

Когда в 1993 году повышение прибыльности требовало «добиваться большего с меньшими затратами», некоторые сотрудники отдела инженерных разработок Saturn были переведены в другие подразделения. Компания воспользовалась преимуществами организации офисного и рабочего пространства таким образом, чтобы дизайнеры, конструкторы и руководители проектов, которые раньше располагались в трех разных зданиях за несколько миль друг от друга, теперь работали в одном здании все вместе.

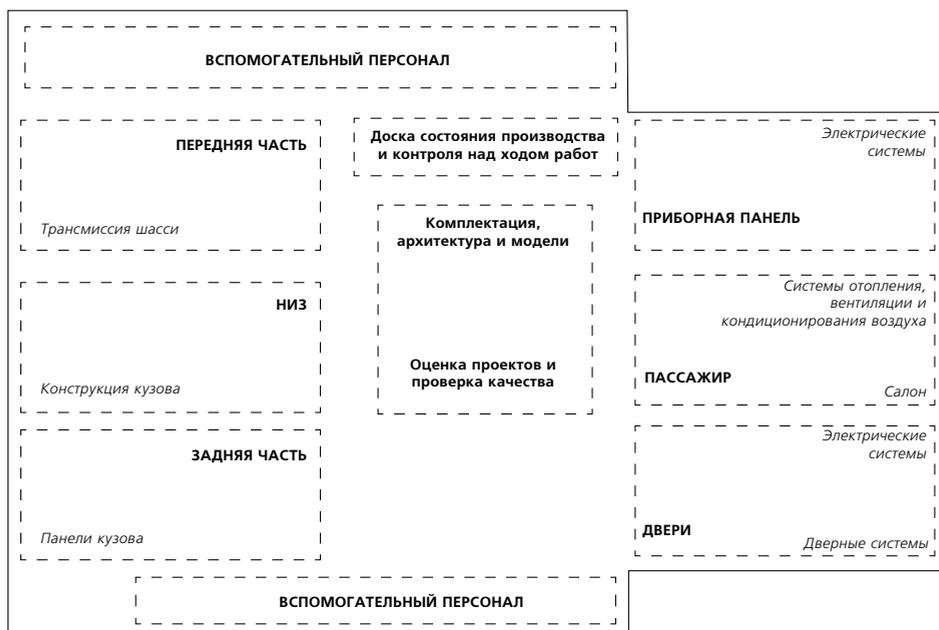
«Мы по-новому организовали рабочие пространства, на основе функциональных взаимоотношений, а не отделов, — говорит Рон. — Вся наша команда дизайнеров и инженеров объединялась по принципу работы над отдельными частями автомобиля». Вот как, к примеру, выглядела планировка офиса, где трудились над задней частью автомобиля:



Внутри каждой группы дизайнеры размещались в одном конце помещения, инженеры — в центре, а руководители проектов — в противоположном конце. Благодаря размещению специалистов в одном месте, им стало легче обсуждать вопросы, связанные с выполнением проекта, помогать друг другу и решать проблемы. Руководитель проекта мог буквально почувствовать, как идут дела, просто проходя мимо сотрудников, чтобы налить себе стакан воды. Таким образом, у каждого появлялся луч зрения между выполняемой им работой и общей миссией, проблемы стали выявлять и решать быстрее, а время цикла уменьшилось. «Вместо того чтобы созывать совещание, — говорит Рон, — можно просто повернуться к соседу и поговорить».

Планировка помещения всего технического центра по такому же принципу позволила получить аналогичные преимущества при организации процесса проектирования в целом. Если каждая секция объединяла всех членов одной рабочей группы, то в общем помещении отдельные секции были расположены вокруг открытого пространства, на котором были выставлены последние модели автомобилей Saturn (из дерева, картона и пластмассы). Тот, кто непосредственно касался результатов деятельности подразделения (дизайнеры), работали во внутреннем круге, смежном с открытым пространством. Подобное расположение помогало каждому фокусироваться на общих целях. В одном конце открытого пространства размещалась доска, где отображалось состояние работ с указанием каждой группы/проекта по отношению к целям и графику. В другом конце находилась зона анализа проектов и проверки качества. Расположение этой

зоны благоприятствовало активному участию представителей соответствующих подразделений в совместном анализе проектов.



При такой планировке сложилась атмосфера сотрудничества и обмена мнениями среди работников, исполняющих различные функции. Это позволило оперативно учитывать факторы дизайна, технические требования и маркетинговые соображения, тогда как раньше это достигалось в ходе последовательного рабочего процесса. Благодаря новой планировке возникли дополнительные синергетические подходы.

- Ежедневно проводилось производственное совещание, в котором участвовали руководители технического центра, ведущие дизайнеры, плановики и персонал, отвечающий за готовность деталей к серийному выпуску. Целью этих встреч была проверка соблюдения графика по каждому проекту, согласование первоочередных задач и координация действий по устранению препятствий. Итоги совещаний вывешивались на доске состояния проектов, чтобы каждый был в курсе происходящего.
- Под руководством технического отдела проводились оперативные собрания, на которых рассматривались итоги производственного совещания и согласовывались вопросы оптимального использования технических ресурсов.
- Анализ проектов проводился с привлечением множества участников. Он проходил на открытом пространстве с демонстрацией наглядных

материалов на большом экране и чертежных досках. В этих встречах принимали участие дизайнеры, инженеры по продукту, по технологиям, по техническому обслуживанию и при необходимости другие сотрудники. Благодаря тому, что совещания проводились на виду у всех, к ним всегда мог присоединиться любой руководитель и член рабочей группы.

Каких результатов позволил добиться компании Saturn процесс синхронного проектирования? До изменения планировки офисного пространства и процесса проектирования чертежи сдавались в среднем на 4–6 недель позже установленного срока. После внедрения нового процесса время сократилось в среднем до 1–2 недель, что означало снижение уровня отклонения от сроков на 75%.

Но не стоит делать поспешных выводов и относиться к реорганизации офисного пространства как к самоцели. Как то раз финансовый менеджер одной фирмы пожаловался мне, что в его компании новые помещения ничего не изменили. Рядом с заводом было построено новое административное здание, все сотрудники располагались вместе в огромном помещении. Все менеджеры и сотрудники находились в одной комнате. «И тем не менее, — сетовал финансовый менеджер, — инженеры все равно не подходят к нам в соседний отсек, чтобы обсудить свой бюджет». Без изменения парадигмы, на которую опирается человек, многие другие изменения могут оказаться лишь косметическими улучшениями.

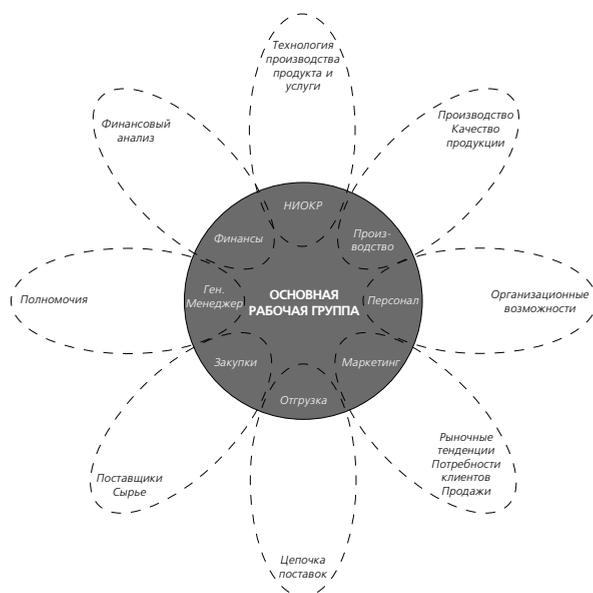
В самом деле, единственное, что способно преодолеть время, — новые парадигмы. С переходом General Motors к утверждению глобальной платформы для своей продукции ресурсы технического центра Saturn были перераспределены по новым группам. Однако культура беспрепятственного многофункционального сотрудничества выжила, и работники Saturn нашли новые способы поддерживать непосредственный контакт со своими партнерами. Преодолеть некоторые неудобства географической разобщенности помогли общение по электронной почте, виртуальные конференции, регулярный многофункциональный анализ и ежедневный взаимный контроль.

## **Бизнес-команда Vizir**

За последние двадцать лет во многих организациях были созданы многофункциональные команды, помогающие добиваться большего с меньшими затратами. Являясь результатом проектирования «на один уровень выше» отдельных функциональных подразделений, эти команды используют свои ресурсы, чтобы с помощью синергии достичь того, чего функциональные подразделения не могут добиться по отдельности. Что собой представляют и как работают такие команды?

В многофункциональной команде объединяются все специалисты, играющие важную роль в производстве продукта или услуги. Когда такие

группы только начали появляться, они состояли из представителей каждого функционального подразделения организации (исследования, опытно-конструкторские работы, производство, закупки, персонал, дистрибуция и т. д.). Позднее некоторые из них расширили свою структуру, включив в нее представителей основных заинтересованных сторон. Для иллюстрации многочисленных взаимоотношений, в которые вовлечены некоторые многофункциональные рабочие группы, в компании Procter & Gamble используется следующая модель:



Каждая функциональная группа отображается одним «лепестком». В центральную команду входит по одному представителю от каждого функционального подразделения. В результате формируется мини-совет директоров по конкретному направлению деятельности P&G. Центральная команда самодостаточна, поскольку имеет доступ ко всему и всему, что связано с производством Pantene, Pringles или Pampers. Кроме того, члены команды поддерживают связь со всеми, кто вносит вклад в их деятельность за пределами организации. Так, например, представитель отдела закупок представляет все ресурсы этого подразделения и в то же время связан со всеми поставщиками сырья.

Однако вы не увидите эту команду ни на одной организационной схеме. Она существует параллельно с функциональными подразделениями и глобальными бизнес-подразделениями. Будучи неформальной, эта команда тем не менее обладает реальными полномочиями и несет полную ответственность. Генеральный менеджер уполномочен решать любые вопросы, которые могут возникнуть. Ответственность команды (способность реаги-

ровать) определяется ее связанностью со всеми элементами структуры по производству продукта.

Чем занимаются такие команды? Благодаря оценке по системе 360 градусов и мобилизации всех ресурсов они вносят важный вклад как в разработку стратегии, так и в ее реализацию. Действуя совместно, они могут компенсировать «белые пятна» друг друга. Кроме того, они могут объединять множество различных программ и графиков в единый связный план, тем самым сокращая время, расходы и уменьшая количество ошибок.

Со стратегической точки зрения эти рабочие группы создают новую стоимость в результате:

- оценки эффективности бренда по системе 360 градусов;
- предложению новых продуктов/услуг на основе понимания рынка в целом;
- созданию конкурентных преимуществ за счет объединения ресурсов различных функциональных подразделений;
- интеграции функциональных приоритетов.

С точки зрения исполнения они позволяют сформировать быстродействующие, гибкие и сфокусированные системы путем:

- координации планов функциональных подразделений;
- выведения новых продуктов на рынок;
- выявления и внедрения способов сокращения затрат.

Рассмотрим пример работы одной такой группы Procter & Gamble в Европе.

\*\*\*

Стремясь к повышению показателей прибыльности в девяти различных странах в начале 1980-х годов, P&G столкнулась с серьезными культурными барьерами. Годами у всех европейских менеджеров формировалась установка в отношении своих стран — и своих клиентов — как к уникальным и отличным от остальных. Хотя все страны, конечно, были разными, производство множества различных продуктов обуславливало более высокую себестоимость, чем компания могла себе позволить. Нужно было что-то предпринять.

Несколько менеджеров P&G взялись апробировать концепцию «евробрендов» — продуктов, практически не отличающихся друг от друга во всей Европе. В 1982 году были сформированы еврогруппы — многофункциональные рабочие группы, организованные по «лепестковой» модели. Эти функциональные команды были представлены работниками четырех — шести дочерних предприятий и Евроцентра в Брюсселе, что обеспечивало учет географических факторов и требования европейского рынка. Каждой еврогруппе было поручено разработать стратегию и представить план распространения евробренда по всей Европе.

Больших успехов добилась команда, занимавшаяся брендом Vizir. Vizir (в настоящее время известный в некоторых странах как жидкий Ariel) стал первой европейской формулой жидкого Tide, запущенного в Германии. Оцените, насколько разнообразным был состав этой группы:

- генеральный менеджер (Франция),
- менеджеры по рекламе (Франция, Великобритания, Германия),
- менеджеры по исследованиям и разработкам (Германия и ЕС),
- менеджер по производству (Германия),
- менеджер по закупкам (Евроцентр),
- менеджер по продажам (Германия),
- менеджер по технологиям (Евроцентр),
- финансовый менеджер (Франция),
- консультант группы (Евроцентр).

Когда рабочая группа собралась впервые, ее члены поделились друг с другом тем, что им было известно о ситуации с Vizir в каждой из стран. Специалисты по рекламе предложили стратегию разработки рекламных текстов и маркетинговые планы. Менеджер по продажам представил данные об отгрузке и доле рынка. Представители исследований и разработок поделились результатами лабораторных исследований о свойствах продукта и о возможностях его усовершенствования в будущем. Производственники осветили вопросы качества и эффективности оборудования. Менеджер по финансам рассказал о валовых доходах и прибыли с разбивкой по странам и в целом по Европе. Каждая презентация позволила заполнить «белые пятна» многих собравшихся людей. К концу дня менеджер по продажам сформулировал то, что чувствовал каждый из присутствовавших: «Сегодня я узнал о деятельности P&G больше, чем за все 25 лет работы в продажах».

Получив всю исходную информацию, команда приступила к решению сложной задачи: разработке бизнес-плана, который мог бы обеспечить успех Vizir в каждой стране. Хотя результаты исследований свидетельствовали о том, что формула Vizir хороша для любой страны, у многих генеральных менеджеров были сомнения. Команда провела работу с дочерними компаниями, чтобы выяснить, с какими проблемами они сталкиваются и что им нужно для успеха Vizir на соответствующих рынках.

Насколько бесценны эти усилия, стало очевидно, когда на Vizir обрушились испытания. Одним из основных ингредиентов жидкого моющего средства было кокосовое масло. Примерно 90% кокосов в мире выращивается на Филиппинах. Летом 1983 года в результате засухи и тропического шторма большая часть урожая филиппинских кокосов была уничтожена. Став дефицитным, кокосовое масло резко возросло в цене буквально за сутки, сводя на нет прибыли Vizir.

Команда Vizir собралась на заводе в Германии, чтобы обсудить дальнейшие действия. На складе обнаружили груды готовой продукции,

которую можно было отправлять только в определенные страны, поскольку везде порошок продавался под разными лейблами. Чтобы поддерживать производительность на высоком уровне, завод изготавливал специальную упаковку в больших количествах. В результате площади использовались неэффективно, капитал был заморожен в запасах, а в процессе производства приходилось проводить дорогостоящие переналадки оборудования, чтобы выпускать более 40 различных модификаций этикеток, притом что формула Vizir была одной и той же по всей Европе.

Благодаря анализу ситуации и доверию, которое установилось между членами команды, кризис удалось преодолеть. Для ускорения окупаемости утвержденных проектов по сокращению затрат были выделены дополнительные ресурсы. Кроме того, были обозначены новые проекты, например отказ от большинства специальных лейблов, что позволило быстро обеспечить дополнительную экономию и улучшить итоговые показатели. Буквально к концу рабочего дня экономия, запланированная теперь на текущий финансовый год, полностью компенсировала возросшую стоимость кокосового масла — другими словами, рабочая группа смогла восстановить размер прибыли по Vizir. На следующий финансовый год была запланирована экономия примерно такого же масштаба. Благодаря всем этим действиям в следующем году Vizir распространился по Европе быстрее и с меньшими затратами, чем раньше, а прибыль увеличилась более чем вдвое по сравнению с докризисным периодом. Из дефицита возникло изобилие.

\*\*\*

Хотя история Vizir и драматична, ее вряд ли можно отнести к категории из ряда вон выходящих. Все важнейшие бренды P&G стали евробрендами. Каждый генеральный менеджер «был о двух головах», возглавлял и дочернюю компанию и европейскую команду. Обеспечивая взгляд на Европу в целом, эти рабочие группы могли взглянуть на вещи под другим углом и рационализировать организационные структуры, системы снабжения, производственные мощности, маркетинговые методы и каналы сбыта своей компании. В последующие годы рынки благосклонно реагировали на евробренды. Себестоимость P&G уменьшалась, а прибыль быстро возросла. За несколько лет до начала реализации новой экономической политики в 1992 году P&G уже была готова к Общему рынку в Европе.

## **Партнерства школьного округа Броуард**

Нет организаций, которым синергетические партнерства нужны больше, чем государственным школам. Численность учащихся возрастает, ответственность требует снижения налогов, новые технологии открывают возможности увлекательных способов обучения, но бюджетные средства весьма ограничены. Если бы школы могли создавать синергетические

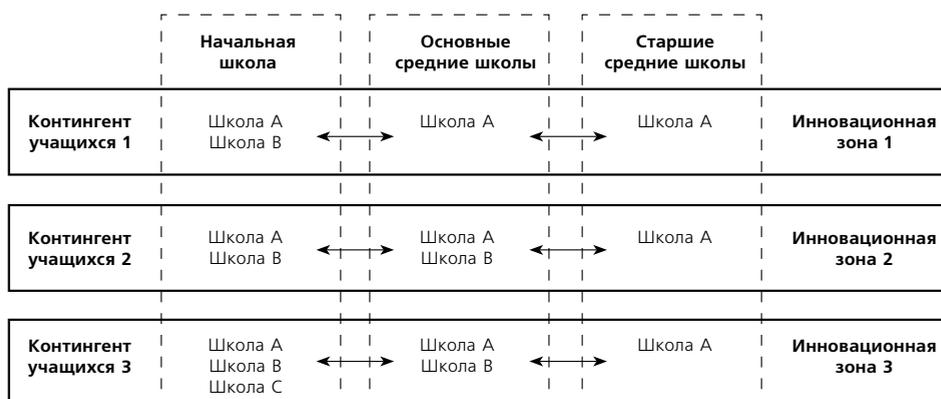
партнерства с другими представителями сообществ, каких результатов это позволило бы добиться? Интересный образец проектирования «на один уровень выше» представляет школьный округ Броуард города Форт Лодердейл во Флориде. Несмотря на значительный приток учеников-иммигрантов и другие проблемы, которые приходится решать в рамках школьной системы, школы округа Броуард работают лучше многих. Как им удается добиваться таких замечательных результатов? Благодаря решению проблем и постоянному совершенствованию учебного процесса совместными усилиями всех сотрудников и учащихся в сотрудничестве с тысячами партнеров в своих сообществах.

Одно нововведение округа Броуард напоминает многофункциональную бизнес-команду. Оно называется инновационной зоной и охватывает начальные, средние и старшие средние школы, предоставляющие образование определенному контингенту учащихся, — такую схему называют также «фидерной моделью». Обычно образовательный процесс распределяется между школами (начальные, основные средние и старшие средние) следующими образом.

<i>Начальные школы</i>	<i>Основные средние школы</i>	<i>Старшие средние школы</i>
Школа А	Школа А	Школа А
Школа В	Школа В	Школа В
Школа С	Школа С	Школа С
Школа D	Школа D	
Школа E	Школа E	
Школа F		
Школа G		

При традиционной системе каждый уровень обучения функционирует независимо от других. Основные средние школы не несут конкретной ответственности за качество подготовки учащихся к учебе в старших классах. В то же время старшие средние школы редко информируют о своих требованиях основные средние школы, и так далее. Такая фрагментация процесса аналогична обособленным функциональным подразделениям, над устранением которых так старательно работают многие предприятия.

Инновационные зоны округа Броуард — это новая парадигма. В каждой зоне представители всех школ работают в одной команде над решением приоритетных для зоны в целом задач и проблем, таких как согласованность учебных планов и специальные программы. В некоторых зонах школы даже делятся своими бюджетными средствами, работая над организацией обучения и распространением знаний внутри своей «фидерной модели». Следующая диаграмма иллюстрирует принципиальную новизну подхода с точки зрения инновационных зон.



Иновационные зоны способствуют партнерству представителей всей системы К-12\* в интересах комплексной подготовки каждого учащегося. Не менее важна для успеха школ округа Броуард их способность устанавливать аналогичные партнерские отношения с тысячами жителей сообщества, которые выступают в качестве наставников, кураторов, помогают создавать лаборатории для научных исследований и профессионального развития, а также принимают участие в форумах для многочисленных заинтересованных сторон. В начале 1990-х годов партнерские отношения развивались по приоритетным направлениям, определенным управляющим округа доктором Франком Петрузейло, Школьным советом и представителями всех заинтересованных групп — родителей, учащихся, учителей, обслуживающего персонала школ, сообщества и коммерческих организаций, а также директоров и других административных работников. Эти приоритетные направления стали решающими для будущего развития всего округа.

1. Повышение успеваемости учащихся и эффективности работы школ.
2. Обеспечение роста.
3. Ликвидация сегрегации.
4. Обеспечение безопасности учащихся и работников школ.
5. Обеспечение подотчетности учащихся и работников школ.
6. Развитие и расширение партнерских отношений.
7. Привлечение, удержание и обучение лучших учителей, директоров и вспомогательного персонала.
8. Использование технологий для повышения успеваемости, продуктивности и эффективности.

«Если мы хотим, чтобы люди разделяли нашу приверженность образованию, то должны с готовностью откликаться на их нужды, — говорит доктор Пет-

\* В США система образования с детского сада до 12-го класса, финансируемая правительством. — Прим. пер.

рузейло. — Это означает, что мы должны внимательно прислушиваться к их мнению и серьезно относиться к их словам — даже если поначалу мы с ними не согласны». Подобное наблюдалось на этапе формулирования приоритетов округа. Представителей комитета учащихся спросили, к чему, по их представлению, им нужно быть готовыми в XXI веке. В ходе обсуждения на первый план вышла тема технологий. По мнению школьников, их не учили относиться к компьютерам как к средству выполнения работы. Они считали, что технологии должны активнее использоваться в процессе обучения. Никто из профессиональных педагогов или представителей бизнеса над этой проблемой не задумывался. А вот потребители высказались предельно ясно. В результате в список приоритетов был добавлен пункт 8, а на удовлетворение этих потребностей были направлены миллионы долларов.

Доктор Петрузейло не слишком доверял устным обещаниям заинтересованных сторон. Весь округ последовал его примеру и до сих пор получает помощь от тысяч партнеров, которые появились у него благодаря объединению усилий различных участников в рамках форумов, подобных перечисленным ниже.

- **Группы развития школы.** Хотя группа развития школы в обязательном порядке должна была формироваться для каждой школы штата, школы округа Броуард не просто соблюдают это требование, а стараются, чтобы работа такой группы действительно помогала изменять ситуацию к лучшему. В состав группы развития школы входят учителя, родители, административные работники, представители сообщества и ученики (старших классов). Каждая группа разрабатывает годовой план улучшения работы школы, в котором детализируются цели. Затем на протяжении всего года проводятся регулярные собрания группы, на которых обсуждаются пути достижения поставленных целей, решаются проблемы и отслеживаются результаты.
- **Мир бейсбола и мир хоккея.** В этих формах партнерства спонсоры от лиг профессионального спорта и бизнеса помогают финансировать и разрабатывать комплексный учебный план, тематически связанный с бейсболом и хоккеем. Математике школьников учат на примерах расчетов статистики игроков; писать сочинения — в форме спортивных колонок в прессе, и так далее. Такой прикладной подход позволил сделать учебу более актуальной и повысить у школьников желание участвовать в учебном процессе.
- **Электроэнергия и свет Флориды.** Благодаря привлечению компании коммунального обслуживания к снабжению школ компьютерами и другими технологиями, округ смог на 400 тысяч долларов уменьшить сумму своих счетов за электроэнергию, размер которых прежде составлял 23 миллиона.
- **Расширение и доступ.** Сотрудничая с местными органами жилищного строительства, округ Броуард помог наименее образованным

нанимателям государственного жилья получить школьные аттестаты и аттестаты о профессионально-техническом образовании, пока они занимались обустройством своего жилья.

- **Здравоохранение.** Школьный округ сотрудничает с больницами в разработке мер по охране здоровья и помогает органам здравоохранения пропагандировать здоровый образ жизни среди учащихся и их семей.

«Ни одна организация не способна самостоятельно в полном объеме справиться со всеми этими задачами. Если мы не будем сотрудничать и поддерживать в сообществе идею распределения обязанностей, то никогда не сможем добиться максимальной отдачи от затраченных ресурсов независимо от того, идет ли речь о людях, зданиях, деньгах или услугах. Если мы не избавимся от водораздела, то окажемся в числе отстающих», — обобщает опыт округа директор по партнерским отношениям Мэри Мейерс.

Синергия, возникающая благодаря всем этим партнерствам, впечатляет. Приведем всего один из множества примеров, которые можно найти в округе Броуард.

\*\*\*

Став директором начальной школы Nova Blanche Formann, Маргарет Андерхилл обнаружила, что из-за страсти работников школы к экспериментированию отсутствовали четкие ориентиры и стратегия. Учителя занимались своими любимыми проектами и сотрудничали друг с другом только в том, что касалось их личных интересов, при этом организация системы не обеспечивала развития школы в целом. Но Маргарет хотела видеть в них партнеров, на которых можно было бы положиться, а не насаждать новые направления деятельности директивно. Совместно с Джоанн Кралик из управления округа Маргарет решила применить процесс, известный под названием Анализа SAGE.

Цель процесса SAGE — выявить нескольких факторов, оказывающих наибольшее воздействие на эффективность работы школы. В Nova Blanche Formann процесс был реализован в четыре этапа:

**Этап 1 — разработка заявления о миссии.** В работу над заявлением о миссии школы были вовлечены все заинтересованные стороны (родители, учащиеся, учителя, лидеры сообщества и т. д.).

**Этап 2 — утверждение.** При помощи «анализа дерева ошибок» в рамках процесса SAGE все заинтересованные стороны совместно определили препятствия на пути исполнения своей миссии. На протяжении нескольких недель на большом плакате (1,2 м × 6 м) родители, учителя, ученики, административные работники и заинтересованные стороны записывали свои мысли по поводу основных проблем, стоящих перед школой.

Участники могли вычеркивать, добавлять или изменять на плакате все, что считали нужным.

**Этап 3 — количественная оценка.** Затем весь этот разноцветный «коллаж» был отправлен в компанию SAGE Analytics, Inc. для изучения и анализа. Специалисты SAGE Analytics представили отчет с указанием того, что, по их мнению, было самым важным для эффективной работы школы.

**Этап 4 — реализация.** Опираясь на эти данные, группа развития школы отобрала вопросы, которые нужно было решить, и поручила поработать над ними «первичным группам», сформированным из представителей множества заинтересованных сторон. Данные действия были внесены в план развития школы.

Получив свой отчет обратно, Маргарет с удивлением обнаружила, что в качестве первоочередной проблемы заинтересованные стороны назвали дисциплину в школе. Она не ожидала, что этот вопрос займет первое место, поскольку считала, что поведение в школе и так неплохое. Однако анализ заинтересованных сторон свидетельствовал о том, что начинать необходимо с дисциплины учащихся. Маргарет решила положиться на результаты оценки по системе 360 градусов и приступила к работе в своей группе развития школы.

Группа разработала и приняла новую программу, предусматривающую не ужесточение наказаний за нарушение дисциплины, а формирование устойчивых общих ценностей среди учеников, педагогов и родителей. Ее назвали Проактивной программой укрепления дисциплины, поскольку она призвала учеников выбирать ценности, согласующиеся с миссией школы, и стараться жить в соответствии с ними.

Программа имела потрясающий успех (в частности, число случаев нарушения дисциплины уменьшилось на 62%). Учителя сообщали, что атмосфера в школе стала более благоприятной для обучения, и они получили возможность направлять больше усилий на помощь в учебе дисциплинированным ученикам, вместо того чтобы отвлекаться на тех, кто ведет себя плохо. Еще важнее то, что процесс в целом позволил школе вновь обрести ориентиры и цель. Благодаря привлечению к процессу всех заинтересованных сторон, Маргарет помогла разработать общешкольный план, который поддерживали все.

\*\*\*

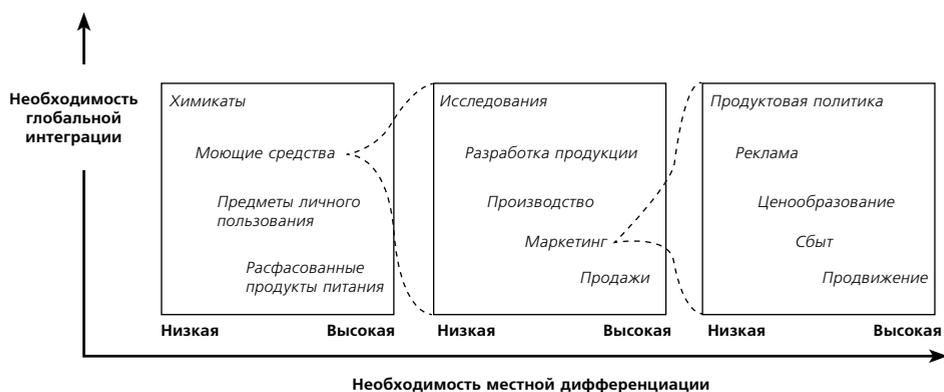
Во многом благодаря этим усилиям в 1994 году школа Nova Blanche Formann была удостоена президентской награды Blue Ribbon, ежегодно присуждаемой лучшим школам по всем Соединенным Штатам. Низкий поклон доктору Франку Петрузейло, Маргарет Андерхилл, их последователям и многочисленным помощникам за их замечательный вклад в образование — сферу, в эффективности которой в значительной степени заинтересован каждый из нас.

## Глобальная сеть

Сеть состоит из множества различных организаций, рассредоточенных по разным странам и регионам. Организации, входящие в сеть, как правило, представляют собой комбинацию функциональных подразделений и дочерних предприятий, относящихся к главенствующей компании, а также заинтересованных сторон за ее пределами. Сети потенциально способны обеспечить предприятию, работающему на глобальном уровне, значительную оперативную гибкость. В своей книге «Эпоха сетей» (*The Age Of The Network*) Джессика Липнак и Джеффри Стемпис обобщают результаты 15-летнего исследования, посвященного сетям, в виде пяти принципов организации предприятий в XXI веке:

- **Объединяющая цель.** Цель — это связующее вещество и движущий фактор. Общие взгляды, ценности и задачи позволяют сети быть единым целым. Цель также способствует объединению усилий множества людей в сфокусированный, быстрый и гибкий общий процесс.
- **Независимые члены.** Каждый член сети — человек, компания или страна — может быть независимым и при этом получать пользу оттого, что он — часть единого целого. Новых членов приглашают присоединиться к сети лишь постольку, поскольку они способны создавать новую стоимость.
- **Добровольные связи.** Отличительным свойством сетей являются их связи, значительно более богатые и разнонаправленные по сравнению с другими видами организации. По мере расширения связей люди и группы начинают взаимодействовать чаще. В зависимости от развития рынка сеть должна либо увеличивать количество связей, чтобы расширяться, либо разрывать их, чтобы уменьшаться.
- **Многочисленные лидеры.** Меньше начальников, больше лидеров. Сети характеризуются обилием лидеров. Каждый человек или группа в сети обладает чем-то уникальным, что можно вложить в общее дело на определенном этапе процесса. Таким образом, каждый лидер берет на себя управление частью процесса. Благодаря наличию нескольких лидеров сеть в целом обладает огромной жизнеспособностью.
- **Интегрированные уровни.** Сети представляют собой многоуровневые структуры. Из-за наличия небольших групп и более крупных коалиций в сетях присутствует как обычная иерархия, так и «нижняя иерархия», что позволяет им действовать, вместо того чтобы давать рекомендации другим.

Доктор Крис Бартлет из Гарвардской школы бизнеса говорит о необходимости тщательно оценивать потребности любого предприятия в глобальной, региональной или местной сфокусированности. Пример его подхода представлен на следующей схеме.



В данном примере из всех многочисленных направлений деятельности компании химикаты больше всего нуждаются в глобальной интеграции, за ними следуют моющие средства и предметы личной гигиены. Расфасованные продукты питания требуют местной дифференциации, поскольку вкусы потребителей существенно различаются в разных странах. При этом в рамках глобального производства моющих средств функции исследований и разработок в значительной степени глобальны, производство — умеренно глобально, а маркетинг и продажи нуждаются в местной дифференциации. С точки зрения функций маркетинга политика развития продукта требует глобальной интеграции, реклама и ценообразование — умеренно глобальной интеграции, а продвижение — местной дифференциации.

Как видно из схемы Бартлета, пытаясь глобализировать или локализовать какой-либо поток бизнес-процессов полностью, можно совершить ошибку. Глобальный рынок полон противоречивых факторов: нужды потребителей, силы конкуренции, экономические различия, культурное разнообразие и законодательные отличия. Цельными организациями — полностью глобальными или местными — вероятно, проще управлять, однако они обязательно выйдут из равновесия с экологическим порядком. Матричная организация обладает потенциалом для приведения противоречивых сил в равновесие и позволяет вам соответствовать порядку вещей. Как показал Крис Бартлет, важно сначала направить внимание на глобальный уровень, а затем анализировать, что имеет смысл на глобальном, региональном и местном уровнях. Синергетическое взаимодействие между всеми тремя уровнями и формирует ваш бизнес.

Эффективные участники глобального рынка способны объединять усилия многих партнеров для изучения потребностей глобального рынка, разработки продуктов и услуг в соответствии с этими потребностями и осуществления поставок одновременно по всему миру. Именно это демонстрируют такие лидеры, как Toyota, Sony, Procter & Gamble и Philips. Рассмотрим один выдающийся пример глобальной продуктовой сети.

\*\*\*

На протяжении многих лет Procter & Gamble Company строила международный бизнес так же, как и большинство других компаний. Она открывала дочернее предприятие за рубежом и начинала организацию его деятельности с нуля. По мере расширения бизнеса дочерние компании становились более крупными и самодостаточными. Однако к концу 1970-х годов оказалось, что управлять десятками организаций в одних и тех же регионах очень сложно и дорого. Еще важнее то, что компании не удалось реализовать потенциал эффективного использования ресурсов на глобальном уровне и прибыльности за счет упрощения товарного предложения. Поставлять один продукт во многие страны, было намного выгоднее, чем разрабатывать десятки различных продуктов для ограниченных рынков.

Мы уже знаем, как P&G начала решать эту проблему в Европе, организуя бизнес-команды, аналогичные Vizir. С годами этот подход был усовершенствован и позволил компании превратиться в мировую сеть, поставляющую глобальные бренды.

Когда сеть только зарождалась, сотрудники P&G методом проб и ошибок пришли к выводу о важности равновесия между глобальными возможностями и местными различиями. Те, кто пытался стандартизировать одно глобальное предложение, когда местные предпочтения были очень разными, обнаруживали, что производят продукты, которые лидируют на одних рынках и проигрывают на других. Те, кто преувеличивал значимость местных предпочтений, не получали преимуществ последовательного освоения рынков и экономии масштаба, обеспечиваемых единой глобальной платформой.

В последние годы, когда продуктовая сеть стала «мыслить глобально и действовать локально», бизнес P&G существенно вырос. Прорыв произошел только после того, как лидеры P&G переключили внимание «на один уровень выше» традиционного. Другими словами, вместо того чтобы пытаться максимально развивать бизнес в каждой отдельной стране, они сначала занялись формированием своего продуктового портфеля на региональном, а затем и на глобальном уровне.

Сегодня сеть P&G состоит из Глобальных бизнес-единиц (Global Business Units — GBU), сфокусированных на результатах по всему миру, Организаций по развитию рынка (Market Development Organisation — MDO), нацеленных на оптимальную поставку продукции в конкретных регионах, и Глобальных бизнес-служб (Global Business Services — GBS), обеспечивающих административную интеграцию и поддержку двух других видов организаций.

Глобальные бизнес-единицы делят многочисленные предприятия P&G на управляемые элементы. GBU возглавляются президентами и выполняют все стратегические бизнес-функции (разработка продукта, реклама, снабжение, финансы, закупки и т. д.). Работа GBU — планировать развитие своих фирменных продуктов для потребления во всем мире. Каж-

дое GBU работает с несколькими продуктовыми категориями, за каждую из которых отвечает генеральный менеджер и центральная команда, аналогичная бизнес-группе Vizir. Генеральные менеджеры одновременно отвечают за какой-нибудь регион (например, Северная Америка, Латинская Америка, Азия, Европа, Ближний Восток и Африка) и глобальную категорию или технологическую платформу (например, уход за полостью рта, средства индивидуального пользования или фармацевтические продукты). Представители центральной команды по каждой категории продуктов регулярно собираются, чтобы скоординировать свои действия на глобальном уровне.

Организации по развитию рынка поставляют продукты и проекты, разработанные GBU, в свои регионы. Именно они должны определить, нуждается ли глобальная продуктовая платформа в модификации с целью удовлетворения местных предпочтений. Как правило, к функциям MDO относятся правовые вопросы, маркетинг, производство, проектирование и дистрибуция.

Глобальные бизнес-службы централизованно выполняют вспомогательные функции для всех GBU и MDO, в частности, отвечают за информационные технологии, безопасность и персонал. Их цель — обеспечить максимально эффективную с точки зрения затрат поддержку.

Каков общий результат подобной динамической организации? Функции исследования рынка, испытания разработанной продукции и выпуска новых изделий на рынок, которые раньше осуществлялись в каждой стране, теперь организованы в каждом регионе с учетом глобального плана, разработанного GBU. При выявлении новых предпочтений потребителей и предложении новых формул сеть действует с учетом глобальных требований. В каждом регионе разрабатывается план глобальных испытаний. Рекламные кампании проводятся сразу в нескольких регионах. Результаты тестирования продукции, исследования рынка, распределения затрат и организационные инновации распространяются по всей сети.

Когда члены глобальной рабочей группы съезжаются со всех уголков мира на общую встречу с целью принятия решений, все полученные данные и результаты испытаний сводятся воедино. Если реакция потребителей на шампунь/кондиционер одинаково положительна в каждом регионе, рабочая группа может принять решение о распространении единой формулы по всему миру. В разных странах продукт может называться по-разному (например, Pantene или Pert Plus) в зависимости от того, какой бренд существовал там в прошлом. Если этого требуют предпочтения потребителей в определенном регионе, MDO может допустить некоторые отклонения от глобальной платформы (например, по цвету, запаху или упаковке). Компания дорабатывает рекламные кампании и системы поставки продукта на региональном и местном уровнях. План окончательного вывода продукта на рынок по всему миру согласуется в свете местных пот-

ребностей и возможностей. В результате десятки стран получают новый продукт за считанные недели.

Во многих странах, где работает P&G, муха на стене часто наблюдает, как члены GBU, MDO и GBS работают под одной крышей. Сотрудничество между ними обеспечивает регионам самодостаточность при ведении повседневной деятельности и дает возможность извлекать пользу из максимально эффективного использования ресурсов на глобальном уровне.

Успеху этой сети весьма способствовало то, что P&G дала возможность основным лидерам получить значимый опыт в различных частях сети. Часто в составе глобальной рабочей группы можно увидеть руководителя по разработке продукта, который много лет проработал в региональном техническом центре. Большинство генеральных менеджеров обладает международным опытом.

Однако самое важное — это то, что данная сеть развивалась «изнутри — наружу». Чтобы глобальная сеть начала создавать новую стоимость, парадигмы руководства должны были измениться. Образ мышления в духе «я другой», существовавший прежде в каждой отдельной стране, сменился на подход «мы действительно во многом похожи». Те, кто думал, что «цель — это стандартизация», поняли, что «потенциал стандартизации должен быть подтвержден потребительской оценкой». А парадигма «бизнес-команда — это просто дискуссионный клуб» переросла в модель «мы не готовы раскручивать глобальный бренд до тех пор, пока не обсудим фактические данные на локальном, региональном, глобальном и функциональном уровнях». Понятно, что не все мыслят одинаково. Все еще ведется много споров о месте, которое конкретное товарное предложение должно занимать на континууме «глобальный стандарт/региональные различия». Однако, по словам Криса Бартлета, подобные разногласия полезны, если они стимулируют тщательную проверку всех аспектов предложения до фактического выпуска продукта на рынок.

Моющее средство Ariel, вероятно, представляет собой ярчайший пример работы глобальной сети Procter & Gamble. Ariel (известный в Соединенных Штатах как Tide) продается по всему миру. Долгие годы считалось, что рынки стирально-моющих средств подразделяются по трем основным категориям потребителей: 1) тех, кто стирает вручную, — во многих развивающихся странах; 2) тех, кто стирает при очень высокой температуре, чтобы продезинфицировать белье, — например, в Германии и других странах Европы; и 3) тех, кто стирает в холодной воде, — как многие в США и Великобритании.

Начав с Европы, исследователи и разработчики продукта приступили к поиску единой химической формулы, которая могла бы победить конкурентов по всем трем категориям потребителей. Кое-кто считал, что это невозможно. Однако региональный директор по разработке продукта настаивал на поиске единой лучшей формулы для каждой категории. Со

временем это удалось, и новая формула Ariel заняла свое место как самое популярное моющее средство на глобальном уровне. Три категории пользователей практически одинаковы по всему миру — достаточно удовлетворить нужды всех трех категорий в Европе, и можно будет удовлетворить их в других регионах. Люди могут называть это средство Tide в одной стране и Ariel — в другой, однако продуктовую платформу можно разрабатывать и обновлять быстрее, дешевле и лучше, если она не требует десятков различных модификаций для каждого отдельного региона.

\*\*\*

Как видим, структура глобальной сети Procter & Gamble была тщательно спроектирована, чтобы добиваться желаемых результатов. Следует отметить, что если бы вы попытались управлять такой сетью по правилам бюрократии (поиск наилучшего способа, единоначалие), вы не смогли бы получить аналогичные рабочие единицы, объединенные общей движущей силой. Если бы президенту GBU говорили то, что он хочет услышать, это исказило бы систему P&G — поскольку исключило бы жизненно важный диалог между теми, кто находится ближе всего к потребителям, и теми, кто мыслит глобально.

## Заключение

Надеюсь, вас вдохновляют ваши собственные возможности создания синергетических партнерств. Независимо от ваших нынешних результатов наибольшую пользу в будущем вам может принести совместная работа с преданными «добровольными» партнерами.

Как мы убедились, недостаточно просто назвать представителей заинтересованных сторон партнерами. Необходимо смотреть на них с позиции мухи на стене: как на партнеров по рабочим процессам в буквальном смысле слова. И вы, и они должны ценить друг друга как настоящих партнеров. Их миссии должны быть такими же убедительными для вас, как ваши собственные, и наоборот. Ваши системы должны требовать быстрых, гибких и сфокусированных действий от всех участников процесса.

Приведем три примера результатов, которых можно добиться, организуя работу с партнерами в соответствии с принципами высокоэффективного дизайна.

- За два года в тех отелях Ritz-Carlton, которые поднялись «на один уровень выше» с целью усовершенствовать рабочие процессы и создать структуру самодостаточных команд, чистый доход увеличился на 125 миллионов долларов при сокращении трудозатрат на 800 000 часов. Кроме того, в этих гостиницах выросла как удовлетворенность клиентов, так и удовлетворенность сотрудников.
- Saturn разрушила миф о том, будто американские автомобили не могут конкурировать с японскими. Результаты исследования, прове-

денного компанией J. D. Power, свидетельствуют, что Saturn стоит на втором месте после Lexus по удовлетворенности владельцев своим автомобилем, и на первом — по удовлетворенности покупателей.

- Procter & Gamble превратилась в глобальную компанию с оборотом 40 миллиардов долларов, работающую в 140 странах мира. В 1999 году по каждому из четырех регионов рост прибыли увеличился на два порядка, несмотря на жестокие экономические кризисы в России, Бразилии и многих странах Азии. А скорость выпуска на рынок новых брендов продолжает с каждым годом расти.

Таких результатов невозможно добиться путем принуждения или усиления контроля. Их можно получить, только развивая отношения с тысячами партнеров, заинтересованных в ваших результатах так же, как и вы сами.

\*\*\*

### **Как применить полученные знания**

Предлагаем возможные способы применения знаний, полученных вами из данной главы.

1. Составьте схему скрытых затрат и упущенных возможностей из-за наличия в вашей организации «скрытого предприятия».
2. Определите нескольких «не выявленных» партнеров (внутри своей организации или за ее пределами), обладающих способностями и ресурсами, необходимыми, чтобы помочь вам существенно улучшить результаты. Теперь попросите сделать то же самое одного сотрудника своей организации, одного клиента и одного поставщика. Спросите себя, что в настоящее время мешает им быть вашими партнерами в полном смысле этого слова.
3. Определите, что вы могли бы сделать для установления доверия с каждой из заинтересованных сторон, выявленных вами в пункте 2.
4. Спроектируйте процессы, находящиеся на «один уровень выше» вашей области специализации, реорганизовав взаимозависимые рабочие процессы, осуществляемые с участием некоторых основных заинтересованных сторон. Составьте схему исходных ресурсов, рабочих процессов и результатов для обеих сторон.
5. Подумайте, как можно применить следующие методы в своей организации для повышения доверия и обеспечения синергии:
  - совместное размещение некоторых партнеров (Каким образом вы могли бы добиться таких же преимуществ, которые получили Procter & Gamble, Wal-Mart и Saturn?);
  - форумы для различных заинтересованных сторон (Каким образом вы могли бы сделать то, что сделали в школьном округе Броуард?).



## *Раздел 5*

# **Во главе высокоэффективной культуры**



## Глава 12

# КАК ПРИНЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

Нет ничего более сложного, опасного и непредсказуемого с точки зрения управления и успеха, чем стоять во главе нового порядка, поскольку те, кому было хорошо при старых условиях, становятся врагами новатора, а те, кому, возможно, будет хорошо и при новых условиях, — безучастными сторонниками.

*Макиавелли*

Что можно сделать, будет сделано. Если не сегодняшними игроками, то завтрашними. Если не в регулируемой отрасли, то в новой, где регулирования нет. Технический прогресс и все, что из него следует, неотвратим. Остановить его невозможно.

*Эндрю Грив*

**В** ПРЕДЫДУЩИХ ГЛАВАХ ВЫ ПОЛУЧИЛИ возможность оценить свои лидерские качества в свете методов, которые эффективные лидеры применяли на протяжении столетий, и тех требований, которые предъявляет эпоха глобализации. Полученные знания помогут вам понять, как можно изменить свою организацию, чтобы добиваться желаемых результатов. Но само собой это не получится. Для создания элементов лидерства на все времена необходимо изменить некоторые существующие парадигмы, ценности и привычки. Подумайте, потребуют ли следующие положения значительных изменений в рабочей культуре вашей организации:

- центрирование жизни каждого человека на личной миссии, согласованной с естественными законами;
- ответственность вместо подчинения; разумное неповиновение;

- регулярная обратная связь с заинтересованными сторонами с целью выявления их моментов истины и последующего удовлетворения стоящих за ними потребностей;
- формирование убедительной миссии и последующее применение ее в качестве вашей конституции;
- искоренение бюрократических практик и создание условий, в которых естественные законы смогут работать на вас ежедневно;
- создание синергетических партнерств.

Этот перечень реально ставит перед вами две непростые задачи. Во-первых, вы должны изменить то, что делаете сами, а во-вторых, помочь другим изменить то, что делают они. Как вам и вашим сотрудникам принять подобные изменения с энтузиазмом? Если вы не сможете дать убедительный ответ на этот вопрос, польза от данной книги будет невелика.

## Нарушенный контракт

«Я занимался исследованиями всю свою профессиональную жизнь, — заявил один менеджер, ветеран исследовательской организации мирового уровня, — но правила игры меняются. Раньше у нас были деньги, люди, оборудование и время на выполнение работы. Работа напоминала партию в шахматы в уютной обстановке перед камином. Теперь все очень изменилось. Денег не хватает. Персонал сокращают. Оборудование стараются эксплуатировать как можно дольше. А глобальная конкуренция практически не дает времени на работу. Теперь это уже не шахматы, а скорее, хоккей. Наши люди носятся, толкаются, набивают шишки. Но самое ужасное — они все еще думают, что играют в шахматы. По их мнению, они не заслужили всего того, с чем им приходится бороться сегодня».

Ситуацию, о которой рассказывает этот менеджер, можно встретить в любой стране мира. Некоторые люди с тоской вспоминают о «старых добрых временах», когда их рабочие места были более стабильными, когда была возможность работать в одной компании с самого начала карьеры и до выхода на пенсию, когда можно было рассчитывать, что работодатели позаботятся об их благополучии, и когда они могли доверять друг другу. Для описания подобных ожиданий используется такое понятие, как «психологический контракт». Хотя его никто никогда формально не фиксирует на бумаге и не подписывает, такой «контракт» отражает ряд ожиданий, с которыми, кажется, соглашаются все. Если эти ожидания оправдываются, возникает доверие, если нет — доверие пропадает.

Как мы убедились, глобализация разрушает привычные устои организации — а следовательно, и психологический контракт. Жизненные циклы продуктов стали как никогда короткими. Вследствие этого приходится часто изменять рабочие процессы. Распространившаяся в последнее время практика разукрупнения, реструктуризации и проведения «программ меся-

ца» подорвала доверие к лидерам и организациям. Результатом всех этих явлений стала негативная реакция на любые возможные перемены. В то же время теперь, прочитав эту книгу, вы заинтересованы инициировать больше изменений! Заявление Макиавелли, процитированное в начале главы, отрезвляет. Как завоевать доверие и без того уже измученных сотрудников и вооружиться их поддержкой в дальнейших преобразованиях?

Посмотрим, как реагирует на беспорядочные изменения природа. Вспомним страшное извержение вулкана Святой Елены на северо-западе Соединенных Штатов в 1980 году, когда лава и пепел распространились на многие километры вокруг. Но за последующие двадцать лет природные элементы воссоединились, и зародилась новая жизнь. Показательный пример — озеро Спирит, расположенное за восемь километров от горы Святой Елены. Оно находилось как раз на пути движения лавы и было засыпано тысячами деревьев и тоннами обломков вулканических пород. Все формы жизни — от рыб до растений и планктона — были уничтожены. Сегодня озеро Спирит обрело новую жизнь. Деревья сгнили. Обломки осели на дно. Вода снова стала чистой. Птицы и ветер восстановили планктон, благодаря которому в озере поддерживается жизнь. На самом деле теперь в озере Спирит даже больше питательных веществ, чем было до извержения вулкана. Если раньше рыбу специально запускали сюда в целях спортивного рыболовства, то теперь она в больших количествах развелась естественным образом. По сути, экосистема стала сильнее, чем до катастрофы.

То же самое может произойти и с вашей организацией, если люди будут ориентироваться на экологический порядок, а не на личные удобства, руководствоваться целью, а не эмоциями, и еще не поддаваться панике во времена перемен.

## Корни устойчивых изменений

Когда вы решаете проблемы, связанные с изменениями, вас должно утешать одно: *всем правят объективные законы*. Рассмотрим несколько универсальных принципов, которые могут стать вашими ориентирами. Приведем пример некоторых радикальных изменений.

\*\*\*

Директор школы Брюс Миллер был уверен, что за 25 лет работы в сфере образования видел столько, что его уже ничем не удивишь, но на этот раз не мог поверить своим глазам. В туалете для девочек по всему зеркалу шли яркие следы от красной помады — будто кто-то «целовал» его. Брюс подумал: «Кто-то пошутил. Вряд ли это повторится».

Но он ошибался. День за днем на зеркале в женском туалете появлялись ярко-красные отпечатки губ. Через 10 дней «поцелуев» в зеркало Брюс потерял терпение. Во время утреннего обхода классов он сделал ученикам

внушение: «Какие-то вандалы вот уже несколько дней оставляют на зеркале в женском туалете следы ярко-красной губной помады. Это безобразие пора прекратить! Любого, кто будет пойман за этим занятием, ждет наказание». Вызов был брошен.

Наутро зеркало опять было испещрено следами красной помады. Брюс мгновенно отреагировал, организовав дежурство в женском туалете.

На следующий день помада появилась на зеркале в туалете для мальчиков. Туда тоже были направлены дежурные.

Еще через день отпечатки помады появились на зеркале в учительской.

Брюс запаниковал. Дети продолжали развлекаться, и ничто не могло их остановить. Как ему было восстановить свой директорский авторитет? Он созвал педсовет, чтобы обсудить проблему. В ходе дискуссии завхоз Джордж предложил: «Господин Миллер, если вы мне дадите 10 минут на следующем собрании школы, я помогу вам решить эту проблему». Брюс и остальные учителя решили, что хуже Джордж уже не сделает, поэтому на собрании учеников в следующую пятницу ему дали слово. «Сейчас к вам обратится Джордж, наш завхоз», — объявил Брюс и, затаив дыхание, проводил взглядом Джорджа, который вышел к микрофону с ведром и щеткой для мытья полов.

«Последние несколько недель кто-то из вас, дети, развлекается, разукрашивая зеркала в туалетах, — начал Джордж. — Я попросил господина Миллера дать мне возможность сказать, как нам сложно поддерживать чистоту в школе». С этими словами Джордж опустил на четвереньки и начал тереть пол спортзала. «Утром, пока вы, дети, еще спите, мы, ползая на карачках, моем полы в туалете», — продолжил он, оставаясь в том же положении. Ученики начали смеяться и ерничать, изображая сострадание. У Брюса начали сжиматься кулаки. Зачем он на это согласился? Джордж делает только хуже!

Не обращая внимания на реакцию учеников, Джордж продолжал: «Затем, когда вы, дети, завтракаете, мы драим каждый унитаз». Он начал водить щеткой по воздуху, вокруг воображаемого стульчака. Гогот и насмешки продолжались.

«Потом, когда вы, дети, приходите в школу, мы чистим и полируем зеркала». Та же самая щетка, которой Джордж только что «помыл» пол и туалеты, пошла в ход для очистки воображаемого зеркала. На какое-то время потрясенные ученики затихли, но когда сказанное Джорджем начало до них доходить, в зале стали раздаваться возгласы, выражавшие неподдельное отвращение.

\*\*\*

Вряд ли стоит говорить, что проблема была исчерпана — прикоснуться губами к зеркалу больше никто не хотел. Лучше любого профессионального педагога Джордж понимал, что *устойчивые изменения в поведении*

*всегда развиваются по принципу «изнутри — наружу», благодаря сдвигу парадигмы, который изменяет наши взгляды на мир, наше состояние и даже нас самих.* Учителя не могли заставить учеников перестать целовать зеркала; чтобы решить проблему, что-то должно было измениться у каждого из них внутри. Сдвиги парадигм заставляют нас переоценивать свои цели, стратегии, ценности и поведение. Благодаря им возникает готовность изменяться по принципу «изнутри — наружу».

Готовность изменяться по принципу «изнутри — наружу» лежит в основе саморегулирования. Как только ученики изменили свою парадигму в отношении зеркала (и его чистоты), они сами отрегулировали свое поведение. Когда такая динамичность становится частью рабочей культуры, стандарты эффективности значительно повышаются. Об одном случае, иллюстрирующем культуру саморегулирования, рассказывает бывший менеджер компании Hewlett-Packard.

\*\*\*

«Однажды я был на производстве, стоял и наблюдал за рабочими сборочной линии. Один из них отрезал несколько кусков медной проволоки и бросил их на пол. Заметив это, другой рабочий, сидевший через несколько рядов от него, подошел и сказал:

— Простите, это вы бросили медную проволоку на пол?

— Да, — ответил тот.

— Видите вон там ящик? Мы складываем остатки проволоки туда, а потом продаем ее. Кроме того, это беспорядок — бросать проволоку на пол.

Казалось, замечание вызвало у второго рабочего раздражение. Тогда первый сказал:

— Что с вами? Вы не слышали о программе участия в прибылях? Мы так не делаем.

После этого случая второй рабочий больше не бросал проволоку на пол».

\*\*\*

Все мы можем только позавидовать компании, в которой существует подобная культура, особенно если люди целенаправленно контролируют себя. Как развивать такую культуру? Как помочь людям переосмыслить свои парадигмы? Подумаем, сколько неполноценных или ложных парадигм действует сегодня в организациях. Бюрократы, которые слепо следуют процедурам, даже если это уводит их в сторону от целей. Навязчивые супервайзеры, которые заглядывают каждому через плечо, поскольку убеждены, что под их неусыпным оком люди работают лучше. Сотрудники, которые упрямо отказываются исполнять решение, принятое командой, полагая, что их идея лучше. Изобретатели, игнорирующие отзыв клиента о новом продукте, поскольку уверены, что «клиенты ничего не понимают» в новой технологии. Студенты, которые не учат алгебру, не видя в ней

пользы для своего будущего. Руководители высшего звена, увольняющие тысячи сотрудников в полной уверенности, что столь жесткая мера необходима для сохранения остальной организации.

Вы можете сказать, что все эти действия способны привести к прямо противоположному результату. И, вероятно, окажетесь правы. Однако неважно, что вы или я думаем о ситуации. Самое главное — это то, к чему, по мнению человека, приведут его усилия. *Чтобы изменить парадигмы, сначала люди должны понять, что эти ментальные модели обречены на провал.* Именно этого добился Джордж на собрании школы.

## Почему люди меняются

Несмотря на предупреждение Макиавелли, приведенное в начале главы, и наши собственные разочарования при попытках изменить поведение людей, факт остается фактом: люди все-таки меняются. Что, если бы мы лучше понимали причины, заставляющие людей принимать изменения? Много лет назад консультант Дэвид Глейхер разработал формулу, которая помогает понять, почему люди меняются. Обратите внимание, как эта простая формула обобщает важнейшие элементы изменения по принципу «изнутри — наружу»:

$$C = f(A, B, D) > X,$$

где C — необходимое изменение;  
 A — неудовлетворенность существующим положением дел;  
 B — четкое видение желаемого будущего состояния;  
 D — первые практические шаги;  
 X — издержки изменения.

Согласно данной формуле люди будут меняться, если чувствуют, что преимущества их нового состояния перевешивают издержки изменения. Вот как работает эта формула.

1. C — это любое изменение, которое вы или кто-то другой пытается осуществить.
2. Теперь постарайтесь разобраться в факторе X. Чего будет стоить вам или другим людям это изменение? (Необходимо помнить, что издержки изменений касаются множества аспектов: финансовых, политических, физических, вашего комфорта и эго.) Те, кто выступает против изменений, обычно чувствуют, что придется заплатить за них немалой ценой.
3. Наконец, определите, как люди воспринимают силу трех факторов A, B, D. Истинными движущими силами изменений являются неудовлетворенность существующим положением дел, видение и первые практические шаги.

Пока вы не поймете, каким содержанием наполняют эту формулу другие люди, ваши попытки заставить их изменить поведение будут безуспешными. Первоначально вы можете не располагать большим объемом фактической информации для наполнения данной формулы. При отсутствии фактов ваша первая задача — понять, что люди думают об изменениях, которые их просят осуществить. В ходе обсуждения этого вопроса вы можете обнаружить, что:

- кто-то удовлетворен существующим положением дел;
- кто-то неудовлетворен, однако у него нет видения;
- кто-то неудовлетворен, имеет видение, но не знает, какие меры принять для улучшения состояния.

Часть вашей задачи как лидера — определить и подкрепить любые недостающие элементы, чтобы их вес превышал X. Формула Глейхера простая, но очень действенная. Однажды я воспользовался ею, чтобы помочь одному руководителю высшего звена выйти из тупиковой ситуации.

\*\*\*

Ко мне обратился старший вице-президент одной компании из списка Fortune 500. Он не мог понять, почему многие менеджеры высшего звена сопротивляются реструктуризации подразделения продаж с целью более эффективного удовлетворения новых потребностей рынка. Хотя, по мнению всех менеджеров по продажам, эта мера обещала стать самой эффективной за несколько десятилетий, генеральные менеджеры сопротивлялись не на жизнь, а на смерть. Обсуждая ситуацию, мы подставили значения в формулу изменений для генеральных менеджеров и менеджеров по продажам, из чего можно заключить:

*Генеральные менеджеры*

A: Хотели повышения объема продаж, но не видели необходимости в реструктуризации подразделения продаж.

B: Посетили множество презентаций, посвященных новой организации, однако все равно считали ее далеко не идеальной.

D: Не очень часто бывали в подразделении продаж и поэтому не понимали, каким образом изменятся условия и как пилотная структура работает на самом деле.

X: Считали, что потеряют контроль над своими торговыми представителями.

*Менеджеры по продажам*

A: Хотели повышения объема продаж, но генеральные менеджеры требовали от них добиваться этого быстрее и силами меньшего числа людей.

B: Видение было с пониманием и энтузиазмом воспринято всеми.

D: Пилотный проект был полностью понятен. Его результаты подтверждали, что предложенная структура позволяет значительно усовершенствовать процесс вывода продуктов на рынок.

Х: Очень незначительные издержки; множество преимуществ. Все сотрудники подразделения продаж стали добиваться большего меньшей ценой.

Как только я провел этот анализ, вице-президент понял, почему идея организации подразделения продаж по-новому была встречена в штыки.

\*\*\*

Теперь подумайте об аналогичной ситуации в своей организации. Вспомните человека или группу, которая сопротивляется попыткам преобразований. Воспользуйтесь формулой изменений, чтобы разобраться, чем обусловлено сопротивление этих людей и что вы могли бы сделать для завоевания их приверженности необходимым изменениям.

## Как усилить движущие факторы изменений

Рассмотрим несколько методов, которые успешно помогают людям принимать изменения в различных ситуациях. Сосредоточим внимание на движущих факторах в формуле изменений: усилении неудовлетворенности существующим положением дел, подкреплении видения и первых практических шагах, позволяющих изменить существующее положение в сторону воплощения видения.

*Неудовлетворенность существующим положением дел.* Слишком часто лидеры пытаются защитить своих сотрудников от плохих или тревожных новостей. Тем не менее именно плохие новости нередко стимулируют стремление к изменениям. Представьте, как должны чувствовать себя сотрудники, когда им предлагаются радикальные преобразования, а согласно их парадигме «все в порядке». Неудивительно, если они начнут сопротивляться.

Генеральный директор General Electric Джек Уэлч дает следующий совет: «Как вовлечь людей в процесс изменений? Начните с реальной действительности. Изложите все факты. Дайте людям разумное объяснение необходимости перемен, используя для этого предельно простые и выразительные слова. Располагая одними и теми же фактами, все придут к одному и тому же выводу. Только когда будет достигнуто общее понимание реальности и сопротивление снизится, вы сможете приступить к завоеванию сторонников нужных вам изменений».

Вспомним, что первый шаг процесса диагностики в модели организационной эффективности заключается в сравнении сегодняшних результатов с текущими и будущими потребностями заинтересованных сторон. Пробелы, выявленные на данном этапе, представляют собой мощный фактор развития здоровой неудовлетворенности существующим положением дел. На самом деле я никогда не сталкивался с тем, чтобы компания сопротивлялась изменениям, если их необходимость возникла в результате такого сравнения.

Направляя свои силы на устранение неудовлетворенности существующим положением дел, не забывайте помогать людям оценить издержки

отказа от изменений. Если альтернативой переменам окажется забытье, сопротивление могут перейти на вашу сторону.

Формула изменений имеет скрытую составляющую — взаимное доверие. Когда несколько лет назад закрывался один крупный завод по сборке автомобилей, на общем собрании сотрудников им были представлены основные факты. Директор завода подробно рассказал о сокращении доли рынка материнской компании, снижении прибыльности, падении цен на акции и плане разукрупнения с целью финансового оздоровления. «Вот так, дамы и господа, обстоят дела, — сказал руководитель в заключение своей презентации. — Цифры не лгут». Следующим пунктом повестки дня было выступление председателя местного профсоюза, который начал его следующими словами: «Это правда, дамы и господа. Цифры не лгут. Однако помните, что лгуны умеют оперировать цифрами!»

Если уровень доверия в вашей организации низок, необходимо сделать так, чтобы некоторые скептически или нерешительно настроенные лидеры получили «плохие новости» из первых рук, в ходе непосредственного общения с клиентами, акционерами, руководителями компании и другими лицами. Когда они сами увидят факты, то смогут заставить других увидеть вещи такими, какие они есть на самом деле.

**Приверженность убедительному видению желаемого будущего состояния.** В главах 6 и 7 говорилось, как добиться приверженности убедительной миссии или видению. Именно это видение будущего способно усилить неудовлетворенность человека существующим положением дел. Например, супервайзеры потенциально самодостаточных команд часто сопротивляются изменениям из-за страха потерять работу. Но, когда они знакомятся с ролью пограничного управления и имеют возможность определить задачи и проекты, которые будут выполнять для решения вопросов взаимодействия своей команды с другими, новые перспективы их вдохновляют. Это значительно усиливает их неудовлетворенность положением супервайзера.

Во многих случаях готовность «распрощаться» с существующим положением дел подкрепляется ритуалом, символизирующим одобрение нового порядка вещей. Поскольку многие нуждаются в коллективной поддержке, то укрепить решимость каждого к изменениям помогает какая-либо церемония, демонстрирующая всеобщую поддержку нового плана. Примерами подобной символической приверженности изменениям могут служить клятва гражданина, присяга при вступлении государственных чиновников в должность, клятва членов Общества анонимных алкоголиков.

Долгое время я наблюдаю за тем, как многие организации стремятся выразить приверженность некими символами. Лидеры, пытающиеся добиться энтузиазма критической массы сотрудников компании, организуют собрания или заседания небольших дискуссионных групп на следующие темы:

- «Призыв к оружию» (По аналогии с военным сигналом, по которому каждый должен оставить все остальные дела и подготовиться к бою.)
- «Поезд отправляется». (Все занимают свои места или остаются на перроне.)
- «Горящая платформа». (Представьте, что вы стоите на высокой горячей платформе. Чтобы выжить, вы должны спрыгнуть в воду — реализовать новый план. Как только вы спрыгнули с горячей платформы, обратного пути нет.)
- «Конституционный конвент». (Аналогично процессу утверждения видения в компании Shell Oil, описанному в главе 6.)

Цель любого подобного собрания и дискуссии — согласование ожиданий каждого относительно того, что должно измениться, а что должно остаться неизменным, и достижение внутренней готовности каждого «распрощаться» и «спрыгнуть».

Я не хочу сказать, что достаточно массового пропагандистского собрания, чтобы обеспечить стремление каждого изменить свое поведение. Помните о значимости принципа «изнутри — наружу». Чтобы добиться успеха, люди должны принять идею изменений, начав с самих себя. Любой подход должен помочь людям следовать изменениям именно по этому принципу. Иначе, пытаясь контролировать изменения в культуре, вы окажетесь в очень затруднительном положении. Как мы убедились на примере компании Hewlett-Packard, лучший механизм контроля — это самоконтроль.

**Первые практические шаги.** Много лет назад артисты цирка заставляли публику трепетать, демонстрируя прогулку по крылу самолета. Артист забирался на крыло старого биплана и передвигался от одного конца к другому, в то время как самолет выполнял петли и другие трюки. Этот смертельный номер был очень популярен. Первое правило хождения по крыльям было очень простым: «Никогда не отпускай то, за что держишься, пока не ухватишься за что-то более подходящее». Помните эту метафору, размышляя об элементе «D» формулы изменений — первых практических шагах. Мы можем не испытывать восторга по поводу своего статус-кво и четко представлять, чего хотим достичь. Однако пока мы не сможем «ухватиться за что-то более подходящее», мы должны оставаться на месте.

Каждому нужен план действий, стратегия движения вперед. Поэтому одна из важнейших задач лидера — помочь каждому понять не только то, что он должен *прекратить* делать, но и то, что он должен *начать* делать.

\*\*\*

Однажды ко мне обратился с одной дилеммой сотрудник, отвечавший за корпоративные изменения в своей компании. Пилотная программа

реструктуризации проходила хорошо, но некоторые сотрудники, не понимавшие ее смысла или ожидавшие от связанных с ней изменений худшего, подвергали ее критике. При обсуждении этой проблемы я посоветовал своему клиенту акцентировать внимание на детальной картине будущей работы реструктурированной компании. Сотрудник обрисовал обычный месяц работы в новых условиях: как менеджеры будут проводить свое время; соотношение работы в офисе и на выезде; какие проблемы и вопросы им придется решать; характер общения с головным офисом и т.п. Ознакомившись с подробностями реструктуризации, все менеджеры согласились, что это будет лучше, чем текущая работа. Программа была успешно распространена по всей компании.

\*\*\*

Первые практические шаги важны при формулировке содержания изменений — что должно прекратиться, начаться и продолжиться в будущем. Если вы не можете определить свои первые практические шаги, вероятно, вы недостаточно продумали все детали, которые позволят вашим изменениям быть успешными.

\*\*\*

## Заключение

В главе обобщены некоторые непростые уроки, которые лидеры вынесли из попыток изменить культуру своих организаций в соответствии с требованиями новой эпохи глобализации. Цена, которую пришлось заплатить, чтобы разобраться в этих процессах, была чрезмерной. Опираясь на эти уроки, вы можете избежать части проблем. Помните:

- Если посмотреть на вещи глазами тех, кто противится изменениям, можно понять, что сопротивление для них — единственно разумный образ действий.
- Устойчивые изменения в поведении всегда развиваются по принципу «изнутри — наружу» — благодаря сдвигу наших собственных парадигм ситуации.
- Люди изменяют свои парадигмы, убеждения и привычки после того, как поймут, что эти элементы обречены на провал. Они должны увидеть, что преимущества изменения превосходят его издержки.
- Люди смогут распрощаться со старыми практиками только тогда, когда у них будет что-то лучшее, за что можно держаться по мере продвижения вперед.

Формула изменений — это замечательный инструмент, который поможет вам соприкоснуться с каждым из движущих факторов.

\*\*\*

***Как применить полученные знания***

Предлагаем упражнение, позволяющее применить знания, полученные вами из данной главы.

Пообщайтесь с теми, кто сопротивляется изменениям в вашей организации, чтобы узнать, как они воспринимают различные элементы формулы изменений. Наполните формулу содержанием и разработайте стратегию увеличения А, В и D и уменьшения X.

## Глава 13

# ВО ГЛАВЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Любое настоящее изменение означает разрушение привычного для кого-то мира, утрату определенности, конец безопасности. В такой момент человек, неспособный увидеть и не смеющий вообразить, что несет с собой будущее, цепляется за то, что он знал или думал, что знает, за то, чем обладал или мечтал обладать. Однако лишь когда он способен без горечи или жалости к самому себе отказаться от мечты, которую долго лелеял, или привилегии, которой долго обладал, он становится свободным... для более высоких мечтаний и великих привилегий.

*Джеймс Болдуин*

Разумный человек приспосабливается к окружающему миру, неразумный же упорно пытается приспособить мир к себе. Поэтому прогресс зависит от людей неразумных.

*Джордж Бернард Шоу*

**Н**ЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД РУКОВОДИТЕЛИ ОДНОЙ КРУПНОЙ организации внутригородского коммунального транспорта столкнулись с плохим качеством автобусных перевозок. От пассажиров часто поступали жалобы на опоздание автобусов и слишком долгое время следования в пункты назначения. Руководство решило проанализировать работу автобусных линий и эффективность системы в целом. Изучили потребности клиентов, постаравшись выяснить их предпочтения, и сравнили свою систему с системами других городов. В результате пришли к выводу, что надо как улучшать обслуживание клиентов, так и повышать эффективность

работы. Маршруты многих автобусов были пересмотрены с целью сокращения времени следования до пункта назначения. Менеджеры часами обсуждали с сотрудниками вопросы эффективности и обслуживания клиентов. После введения нового расписания и маршрутов автобусов руководители решили, что их задача выполнена.

Представьте, как они были удивлены, узнав, что теперь водители автобусов проезжают мимо пассажиров на остановках, помахивая рукой и с улыбкой на лице. Руководство решило разобраться. «Почему же вы не останавливаетесь, чтобы подобрать пассажиров?» — спросили водителей. Ответ поразил своей простотой: «Если останавливаться, то соблюдать расписание невозможно!»

Эта история говорит о многом. Прежде всего, если вы спланируете, как *должна* работать организация, это не обязательно гарантирует, что она на самом деле *будет* работать именно так. Во-вторых, из этого примера видно, что если до начала процесса изменения лидеры не провели испытания в «боевых» условиях, все усилия окажутся бессмысленными. В главе будут рассмотрены качества лидеров и методики, позволяющие пережить такие испытания.

## Лидеры изменений

Начнем с изучения опыта специалистов, которым действительно удалось стать лидерами изменений в культуре. Постарайтесь припомнить таких людей. Кто смог изменить культуру и сохранять ее по крайней мере 10 лет? Рассмотрим историю одного такого лидера.

\*\*\*

Миша вспоминал, как его дедушка, хороший коммунист, время от времени снимал портреты Маркса и Ленина со стены в гостиной, чтобы открыть иконы, приделанные с другой стороны. Несмотря на государственный запрет религии, Мишины дедушка и бабушка, подобно многим соседям, не хотели отказываться от убеждений и традиций. Их пример произвел на Мишу неизгладимое впечатление и повлиял на формирование его парадигмы жизни. Вопреки политической риторике Миша знал, что можно быть хорошим членом партии и при этом иметь некоторые ценности, отличные от диктуемых государством.

Будучи студентом юридического факультета, Миша однажды стал инициатором небольшого бунта. На одном из занятий преподаватель два часа кряду излагал материал, никак его не комментируя и не обсуждая со студентами. Вместе со своим сокурсником Миша написал записку следующего содержания: «Мы — студенты университета и можем сами прочитать материал. Пожалуйста, примите это к сведению, если Вам нечего добавить от себя». Записку подкинули преподавателю. К удивлению студентов, тот при-

шел в бешенство и заявил, что она показывает враждебное отношение авторов к марксизму. «Кто это написал?» — грозно спросил преподаватель.

Миша поднялся и сказал «Это написал я». Его приятель тоже встал.

Преподаватель покинул аудиторию, а через несколько минут Мишу и его соавтора вызвали в деканат. Многие студенты посчитали, что над их сокурсниками нависла угроза. Однако через некоторое время Миша вернулся и сказал, что руководство согласилось с критикой в адрес преподавателя. Все утряслось.

Через некоторое время ценности и храбрость Миши — Михаила Сергеевича Горбачева — помогли ему осуществить великие перемены в своей стране. Он узаконил открытое общение со странами Запада (гласность), разрешил отправление религиозных обрядов по всему СССР и встал во главе перестройки, инициировав реорганизацию разлагающейся бюрократической системы. Несмотря на мощное противодействие реформам, Михаил Горбачев продолжал проводить свою линию.

\*\*\*

Опыт Михаила Горбачева является замечательным примером действия процесса «изнутри — наружу» у лидеров и организаций. Его личные парадигмы и ценности (кто он) стали движущими факторами его действий (что он сделал) на посту главы Советского Союза. Не изменился он сам, что помогло бы Горбачеву удерживать курс на гласность и перестройку в условиях, когда пытались помешать сторонники сохранения существующего положения дел? Каково наследие Горбачева в его стране? Его популярность постепенно уменьшилась; когда коммунистический режим пал, он ушел с поста президента; он не всегда соглашался со своими преемниками в вопросах экономической политики, но они продолжили дело раскрепощения политической и культурной системы.

Кроме Михаила Горбачева к категории великих лидеров изменений можно отнести Маргарет Тэтчер, Джека Уэлча, Мартина Лютера Кинга-младшего, Анвара Садата, Уолта Диснея и Мать Терезу.

Возможно, вы вспомнили также Ли Якокку из Chrysler Corporation, Херба Келлехера из Southwest Airlines, индийского лидера Махатму Ганди или тренера баскетбольной команды Калифорнийского университета Лос-Анджелеса Джона Вудена. В предыдущих главах мы познакомились и с некоторыми другими лидерами: Яном Карлзоном из Scandinavian Airlines, Скипом Лэфовом и Майком Беннеттом из Saturn, Хорстом Шульце из Ritz-Carlton и Сэмом Уолтоном из Wal-Mart. Все они смогли построить новую культуру, которая сохранялась на протяжении не менее 10 лет.

В нашем мире не так много лидеров устойчивых изменений. Многие об этом говорят, но лишь единицы добиваются этого на практике. Что именно помогло немногим истинным лидерам добиться успехов, в то вре-

мя как многие другие потерпели неудачу? Назовем несколько качеств, характерных как для Матери Терезы, так и для Джека Уэлча.

1. **Они обладают видением.** У них есть видение будущего, которое заставляет их действовать и помогает выстоять в самых тяжелых условиях.
2. **Их видение становится центром всего, что они делают.** Эти лидеры настолько привержены идее воплощения своего видения в реальность, что подчиняют ей и личный комфорт, и краткосрочную популярность.
3. **Они верят в себя.** Независимо от реакции других они не отклоняются от своего курса. Все сомнения они оставляют при себе.
4. **Они принимают риск, связанный со спорностью своего видения.** Как сказал Макиавелли, введение «нового порядка вещей» — рискованное предприятие. Этим лидеров не отпугивает риск или спорность их видения. Они рассматривают себя как учредителей передовых стандартов. Другие могут считать их радикалами и диссидентам.
5. **Следуя своему видению, они проявляют увлеченность, смелость, настойчивость и даже безжалостность.** Иногда мы забываем, насколько «безжалостными» были непоколебимые убеждения Махатмы Ганди относительно порядка, который он пытался установить. Увлеченность лидера заразительна и сплачивает последователей.
6. **Они внушают доверие и чувство уверенности в себе.** Лидеры долговечных изменений покоряют людей своей харизмой. Доверие, которое они вызывают у других, — это семя, помогающее любому лидеру привлечь преданных последователей, а затем прорастающее в лидерские качества у окружающих. Харизматичность лидера заставляет людей принимать его ценности и вести себя так, как он.
7. **Они умеют убеждать.** Будь то скромный подвиг Матери Терезы или речь «У меня есть мечта» Мартина Лютера Кинга-младшего, лидеры умеют убедительно донести свое видение до других.
8. **Они сплачивают ряды своих последователей.** Это свойство не менее важно, чем харизматичность. Когда люди начинают следовать примеру лидера, у них появляется возможность реорганизовать и согласовывать совместные усилия, чтобы выйти на новый уровень эффективности. Лидеры, по сути, утверждают новый порядок вещей, и этот новый порядок продолжает существовать после того, как временная эйфория проходит, а необходимость идти на жертвы отпадает.
9. **Они воплощают мечты в реальность.** Несмотря на трудности, этим лидерам и их соратникам удается приспособить мир к своей мечте. Они изменяют существующее положение дел, преодолевая все препятствия.

Неудивительно, если эти девять качеств вызвали у вас некоторый страх. Они воплощают исключительный стандарт лидерства, но только потому, что большинство людей отказывается их принять. Однако эти свойства проявляются в каждом из нас, по крайней мере отчасти, в различных ситуациях и в разные моменты нашей жизни — в семье, при исполнении определенных ролей в обществе или в конкретных ситуациях на работе. Забудьте о своем страхе и поразмышляйте над несколькими вопросами:

- Рассматривая свое личное заявление о миссии, чувствуете ли вы, что оно заслуживает центрального места в вашей жизни? Стоит ли оно того, чтобы пожертвовать своим личным спокойствием?
- Подумайте о надеждах, которые возлагают на вашу организацию заинтересованные стороны. Придется ли вам проявлять «разумное неповиновение» существующим правилам и процедурам, чтобы удовлетворять потребности, стоящие за моментами истины заинтересованных сторон?
- Читая заявление о миссии своей организации, подумайте, достойно ли оно того, чтобы стать Конституцией, регулирующей вашу жизнь на работе?
- Просмотрите результаты диагностики, проведенной после чтения главы 9. Какими будут последствия для вас и других людей, если вы не станете ничего предпринимать в отношении выявленных недостатков?
- Просмотрите планы нового дизайна своей организации, составленные после прочтения главы 10. Что потребуется для того, чтобы они начали работать ежедневно?
- Насколько важно для вас превратить латентных партнеров, выявленных вами к концу главы 11, в синергетических партнеров?

Теперь подумайте о результатах. Возможно, ваша неудовлетворенность существующим положением дел, ощущение своей миссии и приверженность принципам высокоэффективного дизайна перевешивают затраты и риски, которые вам придется понести, сойдя с проторенного пути. Если этот так, то вы готовы стать лидером изменений. Если же пока вы не вполне убеждены в необходимости подобного шага, то сможете по крайней мере понять бесчисленное множество других людей, сделавших этот выбор. Теперь поговорим о некоторых способах воплотить убеждения в новый порядок вещей.

## **Изменения по принципу «изнутри — наружу»**

В начале этой книги говорилось о том, что лидеры завоевывают преданных последователей, действуя по принципу «изнутри — наружу»: сначала завоевывают доверие, а потом пытаются согласовать их действия на уровне

организации. Формуле «изнутри — наружу» необходимо следовать и при осуществлении долговременных изменений в культуре.

Устойчивое изменение организации начинается, когда люди изменяют свои парадигмы и привычки, набирает силу, когда критическая масса людей изменяет свое поведение, и достигает цели, когда организация становится согласованной с новым порядком вещей.



В последние 40 лет многие организации, стремившиеся к улучшению своих результатов, недооценивали и пренебрегали этим жизненно важным процессом. В 1960-х годах основной акцент при развитии организации делался на личный рост, более четкое определение ценностей, построение команды и совершенствование процесса обмена информацией. Это подход к изменениям «внутри». Хотя он мог быть полезным для кого-то, прошлый опыт говорит нам, что его влияние на изменение культуры и результаты организации было минимальным.

Хотя основа устойчивых преобразований — изменение парадигм, видения и ценностей человека — находится внутри, воздействие на внутренний круг не гарантирует повышения эффективности. Подход «изнутри — наружу» означает, что процесс не завершен до тех пор, пока не достиг внешнего круга.



Многие из тех, кто оспаривает подход «изнутри — наружу», являются сторонниками «системного подхода». Этот подход распространился во многих организациях в 1970-х годах и был направлен на повышение эффективности организации путем изменения систем, структур и процессов. Реорганизация работы, самодостаточные команды и большинство подходов Всеобщего контроля над качеством представляют парадигмы «снаружи — внутрь». С точки зрения концепции данный подход начинается на уровне организации, а затем влияет на каждого человека на личном уровне. Хотя подход по принципу «снаружи — внутрь» и способствовал некоторым положительным процессам, судя по тому, куда он завел большинство компаний, очевидно, что ему чего-то не хватает. Рассмотрим следующие факты:

- Специалисты Американского фонда качества обнаружили, что только 30% компаний, имеющих программы качества, заявляют об их успешности. Большинство таких программ длится не более двух-трех лет.
- Коэффициент успешности самоуправляемых групп, реинжиниринга и слияний составляет всего 20–30%.
- Лишь 30% новых программ стимулирования, например участия работников в прибылях, достигают желаемых результатов.
- Эффективность сокращения штатов еще ниже. Исследование, проведенное Американской ассоциацией менеджмента среди 700 фирм, осуществивших сокращения в период с 1989 по 1994 год, показало, что в 86% таких компаний сотрудники были деморализованы, в 66% — не удалось повысить производительность, и только 50% компаний добились роста прибыли на период не менее пяти лет после сокращения.



Чтобы понять, почему парадигма «снаружи — внутрь» так часто ведет к неудаче, проанализируем один из таких подходов — реинжиниринг. Компания Hammer & Associates исследовала ряд основных факторов, определяющих низкие коэффициенты успешности мер по реинжинирингу. Вот что удалось установить:

- 1) выраженное сопротивление изменениям — 60%;
- 2) ограничения существующих систем — 40%;
- 3) отсутствие единого мнения среди руководства — 40%;
- 4) отсутствие «защитника» в лице руководителя высшего звена — 40%;
- 5) нереалистичные ожидания — 30%;
- 6) отсутствие межфункциональных проектных команд — 28%;
- 7) отсутствие навыков работы в команде — 25%;
- 8) слишком позднее вовлечение персонала — 18%;
- 9) ограничения, связанные с уставом проекта — 16%.

Картину дополняют данные, полученные Moogmaugh & Associates в ходе исследования, посвященного выявлению наиболее распространенных ошибок при реинжиниринге рабочих процессов.

- Попытки исправить процесс, вместо того чтобы его изменить.
- Отсутствие фокусирования на бизнес-процессе.
- Игнорирование всего, что выходит за пределы проектирования процесса.
- Пренебрежение ценностями и убеждениями людей.
- Готовность довольствоваться незначительными результатами.
- Преждевременное прекращение.
- Установление ограничений относительно определения проблемы и содержания реинжиниринга.
- Попытки действовать по принципу «снизу — вверх».
- Выбор в качестве руководителя проекта человека, который плохо разбирается в реинжиниринге.

Обратите внимание, что в обоих случаях проблем, связанных с программами, больше, чем вопросов, относящихся к техническим средствам. Неудачи подхода «снаружи — внутрь» объясняются старой аксиомой: «Те, кого убедили насильно, все равно останутся при своем мнении». Другими словами, люди не могут и не будут менять свое поведение, рабочие системы или взаимоотношения с заинтересованными сторонами, если такие изменения не соответствуют их представлениям о требованиях ситуации. Никто не может действовать за рамками своей парадигмы или системы ценностей длительное время и при этом сохранять свою целостность. Посмотрите на любую организацию, осуществившую устойчивый сдвиг в культуре и эффективности, и вы обнаружите признаки применения подхода «изнутри — наружу».

\*\*\*

Доктор У. Эдвардс Деминг учил японцев принципам и методам непрерывного совершенствования и всеобщего качества. Доктор Деминг был одним из представителей небольшой группы людей, которые в период Второй ми-

ровой войны стали инициаторами управления качеством. На заводах, где использовались эти методы, производственные результаты были небывало высокими — независимо от опыта рабочих. Когда многие сотрудники после войны вернулись на свои предприятия, доктор Деминг и его коллеги обучали их методам, позволившим добиться столь впечатляющих результатов.

Новые методы были отвергнуты послевоенной Америкой, сфокусированной на массовом производстве, а не на качестве. Когда к доктору Демингу обратились японские компании с просьбой помочь осуществить послевоенную перестройку, он поклялся себе, что теперь уже не станет учить методам управления качеством, не научив прежде принципам и парадигмам, на которых они построены.

\*\*\*

Сегодня мы видим плоды этих двух подходов: подхода Деминга «изнутри — наружу» в Японии и подхода «снаружи — внутрь», используемого многими индустриализированными государствами Запада. Качество в Японии — это стиль жизни, тогда как многим западным компаниям все еще приходится за него бороться.

### «Изнутри — наружу» или «снаружи — внутрь»: третья альтернатива

Вопрос о том, какой подход к изменению культуры лучше, вызывает сегодня бурные дебаты. Ориентация на клиента и стратегии конкуренции требуют процесса «снаружи — внутрь», тем не менее люди не всегда реагируют на воздействие «снаружи — внутрь». При этом, даже если вы запускаете процесс «изнутри — наружу», внешние изменения немедленно потребуют вашего внимания. Как установить баланс между этими двумя силами? Для этого необходимо то, что Стивен Кови называет третьей альтернативой, — новое синергетическое решение, которое позволит добиться большего, чем каждый отдельно взятый подход.



Третья альтернатива означает непрерывное совершенствование: повторяющийся цикл диагностики, проектирования и развития. Посмотрите на организации, которые смогли добиться устойчивых изменений в своей культуре. Вы обнаружите, что они применяют процесс, в рамках которого осуществляют диагностику и проектирование по принципу «снаружи — внутрь» и развивают свою культуру «изнутри — наружу».

Сторонники системного подхода правы, утверждая, что диагностика и проектирование организации — это процессы, действующие по принципу «снаружи — внутрь». Как было сказано в главе 9, первый шаг диагностики — посмотреть за пределы своей организации: на потребности клиентов и других заинтересованных сторон. В идеале процесс диагностики должен постепенно перетекать внутрь (к каждому человеку), помогая людям определить, насколько их миссия, стратегия, задачи, ресурсы, системы и процессы соответствуют потребностям важнейших заинтересованных сторон. Благодаря этому процессу более крупная единица обеспечивает условия, необходимые более мелким единицам для эффективного планирования. Затем организация проектирует (или перепроектирует) себя, чтобы полностью согласовать свои действия в рамках потребностей заинтересованных сторон и естественных законов. Как было сказано в главе 11, процесс проектирования «снаружи — внутрь» требует от вас фокусироваться «на один уровень выше» своего подразделения, чтобы лучше соответствовать порядку вашей экосистемы. Итог диагностики и проектирования — четкий луч зрения между тем, что делает каждый человек, и тем, насколько удовлетворяются потребности, стоящие за моментами истины заинтересованных сторон.

Именно в точке фактической эффективности должны пересекаться подходы «снаружи — внутрь» и «изнутри — наружу». Как показала формула изменений, мы сопротивляемся изменениям, если чувствуем, что их издержки перевешивают преимущества. Готовность человека к изменениям определяется индивидуальными свойствами и важна для изменения культуры так же, как и для принятия решения, за каким лидером следовать. Если вы хотите добиться устойчивых изменений, нужно не жалея времени формировать отношения с множеством людей и завоевать их поддержку.

Многие менеджеры не находят времени на такую работу. Действительно, требования рынка высоки, времени не хватает, а новый дизайн и культура должны тщательно разрабатываться квалифицированной комиссией. «Это ее работа. Она должна внедрить новый дизайн».

Одна беда: 70% времени люди делают совсем не то, что им говорят. Некоторое время назад генеральный директор компании, удостоенной премии Болдриджа, сказал одному посетителю: «Если бы мы на какое-то мгновение ослабили давление сверху, наша культура вернулась бы к тому состоянию, в котором пребывала до того, как мы приступили к реализации программы качества». Именно так случилось позднее с другой компанией, известной своим качеством, когда у нее появился новый генеральный директор. В про-

цессе знакомства нового руководителя со своими сотрудниками, те жаловались ему на чрезмерные требования системы качества. В результате генеральный директор посчитал, что программа качества обременительна и отвлекает людей от работы. Он упразднил многие связанные с ней процедуры, и, к сожалению, качество продукции, выпускаемой этой компанией, снизилось до более традиционного уровня. Обе эти компании не смогли построить программу качества по принципу «изнутри — наружу».

На самом деле всегда возникает что-то, заставляющее ослабить давление сверху — краткосрочная выгода, выход руководителей на пенсию, резкие изменения на рынке, — и тогда истинные ценности и модели поведения, лежащие в основании культуры, вновь заявляют о себе. Организации, нарушающие динамику процесса непрерывного совершенствования, в самый ответственный момент теряют способность быть эффективными. Самые важные потребности не согласованы: внешними заинтересованными сторонами пренебрегают, сформулированные стратегии существуют только на словах, при этом каждый действует преимущественно по собственному плану. В конечном итоге организация приносит разочарования множеству заинтересованных сторон.

Сравните этот уровень эффективности с таковым в Ritz-Carlton, Saturn, Procter & Gamble и других компаниях, о которых говорилось в настоящей книге. Конкурентное преимущество возникает тогда, когда диагностика и дизайн по принципу «снаружи — внутрь» соединяются с культурой «изнутри — наружу».

Это означает, что если вы всерьез намерены завоевать последователей, то сначала должны посмотреть на мир их глазами, а затем уже пытаться расширять их представления. У процессов «снаружи — внутрь» есть один побочный эффект, которому порой не придают должного значения. Это влияние, которое эти процессы оказывают на сдвиг парадигм — необходимый первый этап процесса «изнутри — наружу». Тщательная диагностика, как правило, создает здоровое недовольство существующим положением дел. Поэтому для развития организации необходимо помогать людям при выборе парадигм, видения и приоритетов, которые должны быть согласованы с реальной действительностью, раскрываемой в процессах диагностики и проектирования.

После того как происходят сдвиги парадигм, надо научиться делать первые практические шаги в условиях новой культуры. Следующие страницы показывают, как это удавалось некоторым лидерам.

## **Станьте олицетворением тех изменений, которых вы ждете от других**

Результаты некоторых исследований свидетельствуют: деятельность всей компании может определяться личными качествами ее основателей. Другими словами, если вы хотите лучше понять, что делает компанию IBM

такой, какая она есть, изучите жизнь, ценности и методы работы Тома Уотсона. Хотите лучше разобраться в культуре Apple Computer Corporation? Понаблюдайте за Стивеном Джобсом. Как мы уже видели, Ritz-Carlton Hotel Company — зеркальное отражение того, что ценят превыше всего остального Хорст Шульце и его команда руководителей.

Это означает, что если вы хотите добиться устойчивых изменений в культуре, то сами должны олицетворять изменение, которого ждете от других. Вы сами должны жить по новым стандартам и подавать пример другим. Для тех, кто не слишком доверяет вам или новой системе, ваше поведение станет первым признаком того, что новая культура — это «не просто разговоры». Вот несколько вещей, которые вы можете сделать.

- **Делайте то, что говорите.** Директор завода Procter & Gamble Джон Фельдман-младший оказался первым руководителем, которого мне довелось консультировать в этой компании. Он воплощал в себе многие качества лидера изменений. Когда у него появилась возможность открыть завод по производству бумажной продукции в городе Олбани, штат Джорджия, он увлекся идеей создания организации, которая смогла бы сломать все стереотипы — и побить все производственные рекорды. Одним из глубочайших убеждений Джона было то, что большинство рабочих систем недоиспользует возможности людей. Миссия и принципы работы завода были отражением личной миссии и ценностей Джона. Организационный дизайн основывался на многих принципах высокоэффективного дизайна, приведенных в главе 10. Джон стремился максимально полно использовать преимущества разнообразной по своему составу рабочей силы. Он решил, что демографический состав работников, нанимаемых на завод в Олбани, должен соответствовать местности, в которой он расположен, то есть 40% сотрудников должны составить афроамериканцы и 20% — женщины. В 1972 году на юго-востоке Джорджии подобный подход считался поистине радикальным. Когда некоторые менеджеры из команды Джона и кое-кто из высокопоставленных лиц предложили отказаться от этих планов, Джон повел себя «неразумно». Он отказался отступить от своей мечты. Кроме того, культура, сформированная Джоном на заводе, подразумевала минимум статусных символов. Джон ходил на работу в повседневной одежде. Он приезжал рано утром, чтобы поставить машину поближе ко входу, поскольку специально отведенной для него парковки не было. По случайному совпадению «неразумный» подход Джона к организации деятельности завода действительно позволил побить все производственные рекорды. Каждый продукт, который выпускал завод в Олбани, попадал в разряд достижений. Джон Фельдман умер много лет назад, но его влияние до сих пор ощущается на заводе в Олбани.

- **Четко формулируйте, в чем состоит видение и чем оно не является.** Как правило, просто сообщить сотрудникам, в чем заключается видение организации, недостаточно. Вы должны уметь объяснить, чего оно не предполагает. Например, заявление о видении, в котором говорится о наделении сотрудников полномочиями, может быть истолковано очень по-разному. Кто-то может посчитать, что речь идет о самодостаточности каждого и отмене контроля со стороны руководства с первого же дня. Другие могут подумать, что супервайзер — так или иначе незаменим. В таких случаях важно предельно ясно сформулировать окончательную цель и описать важные этапы, которые предстоит преодолеть на пути ее достижения.
- **Управляйте последствиями желательных и нежелательных моделей поведения.** Способ управления последствиями поведения людей — это одна из мощнейших систем стимулирования в вашей организации. Глядя на то, чему вы уделяете внимание, что контролируете и оцениваете, ваши сотрудники начнут понимать, что важно, что хорошо, а что плохо. При формировании культуры это означает, что вам необходимо: 1) заменить негативные последствия нужных моделей поведения позитивными и 2) заменить позитивные последствия нежелательных поступков негативными.
- **Шаг за шагом учите других нужным моделям поведения.** Старая немецкая поговорка гласит: «Дьявол — в деталях». Уместна она и в случае изменения культуры. Люди могут понимать видение и соглашаться с ним, но, если они не научатся каждый день вести себя так, как нужно для его воплощения, новая культура будет развиваться очень медленно. Например, в случае обслуживания клиентов вы должны на своем примере показывать сотрудникам, какого обращения с клиентами вы от них ждете. Вы должны ежедневно давать рекомендации и корректировать происходящее. Хорст Шульце практикует три ступени обслуживания с каждым, кого встречает в течение дня. Джон Фельдман, проходя однажды мимо менеджера отдела, который возился с оборудованием на производственной линии, сказал: «Пользуйтесь каждой возможностью, чтобы внести свой вклад!» Это был прозрачный намек на то, что менеджер должен создавать новую стоимость, работая над системой, а не занимаясь операциями.
- **«Отмечайте» сотрудников, которые ведут себя так, как нужно.** Развитие новой культуры — очень сложная задача. Ее решение для многих сопряжено с необходимостью идти на жертвы и переживать болезненные моменты. Когда им удастся преодолеть какие-то важные этапы, это достижение необходимо отметить. Например, одна организация стремилась быть более инновационной. Диагностическое исследование показало, что слишком многие ориентируются на то, чего хочет высшее руководство, вместо того чтобы разрабатывать и

продвигать свои собственные решения. Когда один смелый руководитель проекта проявил разумное неповиновение и выступил в защиту решения, способного сэкономить компании миллионы долларов, вице-президент подразделения разослал по всей компании письмо, в котором похвалил проектную группу не только за выигрышное решение, но и за пример должного отношения к работе.

Лидеры, демонстрирующие новые модели поведения на своем примере, завоевывают доверие сотрудников и задают точку опоры для них, чтобы помочь им вести себя так же. Одна из сил торможения в культуре — настроения среди сотрудников, что после всех принесенных ими жертв направление может измениться. Олицетворяя изменения, которых вы ждете от других, вы фактически прокладываете путь к воплощению нового видения в жизнь. Но это лишь половина дела. Чтобы осуществить подход «изнутри — наружу», вам придется поработать над организационным циклом и закрепить новый способ работы формально. Нужно работать над системой. В главе 10 мы уже достаточно подробно рассмотрели данную часть уравнения. В дополнение к изменениям на уровне системы в целом, возможно, потребуются изменения дизайна, чтобы помочь изменить свои парадигмы ключевым фигурам с помощью нового для них опыта. Если дизайн организации адаптировать к естественным законам, очень скоро преимущества подхода станут очевидными.

### **Пример подхода «изнутри — наружу».** **Устойчивое изменение культуры**

Влияние лидеров, успешно изменяющих культуру по принципу «изнутри — наружу», сохраняется в организации долгое время, даже после их ухода. Хорошим подтверждением этого тезиса могут служить партнерские отношения между государственным органом (ALPHA) и подрядной организацией (BRAVO). Ежедневно устанавливаются тысячи подобных партнерств, но лишь немногие действительно позволяют добиться синергетического эффекта. Несколько лет назад руководители обеих организаций попытались создать взаимовыгодное партнерство вместо типичных отношений по принципу «вытянутой руки». В приведенном ниже меморандуме раскрывается новая культура организации.

\*\*\*

Партнерские отношения между государством и промышленным сектором, которые начались с первого поколения WHITECAP, за последние 40 лет разрослись и окрепли. Во многом постоянная команда представителей ALPHA, подрядчиков (например, BRAVO) и субподрядчиков создала уникальную культуру ведения бизнеса. Догмы этой культуры (часто неписаные)

так же важны для успеха повседневной и долгосрочной деятельности, как и принципы, цели и уникальные бизнес-процессы WHITECAP. Нижеследующее (в форме тезисов) описывает, чего каждый член команды ожидает от всех остальных.

1. *Этичное поведение во всех ситуациях.*
2. *Открытые коммуникации.*
3. *Доверительное общение.* Важно выявлять проблемы на ранних этапах и не убивать гонца, приносящего плохие вести. Работать над решениями. Все мы занимаемся общим делом. Общение не должно строиться на чиновничьи и келейности.
4. *Взаимодействие в духе обоюдной победы.* Разбираться в делах партнеров настолько, чтобы неизбежные компромиссы позволяли каждой стороне добиваться успехов в своей сфере.
5. *Брать на себя обязательства и выполнять их.*
6. *Шагать в ногу.* Никаких сюрпризов для партнеров. Постоянное обсуждение основной программы и кадровых вопросов.
7. *Всесторонний долгосрочный подход.* Краткосрочные решения не годятся; все мы надеемся заниматься своим делом долгое время. Мы готовы перетерпеть краткосрочные неудобства ради долгосрочной выгоды.
8. *Согласованная работа команды.*
9. *Устойчивость к ошибкам.* Мы управляем рисками, но признаем, что ошибки возможны. Мы применяем строгий системный подход, чтобы справляться с ошибками и учиться на них.
10. *Адаптация процессов к конкретным требованиям.* Мы признаем, что большинство бюрократических процессов (привлечение клиентов, заключение договоров, финансовые вопросы и т. д.), нужно адаптировать к конкретным требованиям WHITECAP (включая отказ от некоторых практик).

\*\*\*

В партнерстве ALPHA-BRAVO важно то, что этот документ используется для знакомства новых руководителей и членов рабочих групп обеих организаций со «способом ведения дел в WHITECAP». Документ стал инструментом реализации принципа «изнутри — наружу». С его помощью сохраняется культура. Прошлый вклад лидеров сохраняет свою значимость и по сей день.

## **Заключение**

Прежде чем пытаться преобразовать культуру своей организации, лидеры изменений должны пережить личную трансформацию. Помогает им в этом видение или мечта о лучшем будущем, а подтверждает достигнутый результат сдвиг личных парадигм и изменения в поведении. Таким

образом, лидеры изменений должны сначала сами стать центрированными на миссии.

После этого лидеры приступают к преобразованию культуры организации. Это делается с помощью диагностики и проектирования новой организации по принципу «снаружи — внутрь», с использованием в качестве критериев дизайна потребности рынка и потребителей, а также естественные законы.

Затем лидеры завоевывают последователей из числа других людей, центрированных на миссии, действуя при этом по принципу «изнутри — наружу». Под влиянием лидеров другие начинают следовать общей миссии, парадигмам и моделям поведения. Лидеры не успокаиваются до тех пор, пока для большинства сотрудников не станет само собой разумеющимся делать все необходимое для исполнения миссии.

Именно так люди, которые сами центрированы на миссии, создают организации, центрированные на своей миссии. В ходе повторения этого процесса для сохранения связи с развивающимися потребностями заинтересованных сторон, достигается непрерывное совершенствование. Наследие таких лидеров — организация, которая будет соответствовать порядку вещей веками.

Не стоит думать, что все сказанное выше произойдет автоматически. Поменять культуру, несомненно, сложнее, чем свечи в автомобиле. Скорее это сравнимо с ситуацией, в которой я оказался при сплаве на плотках по реке Кларк Форк неподалеку от города Миссула, штат Монтана.

\*\*\*

Во время одной из экспедиций в рамках программы лидерства пять наших плотов подошли к сложному порожиному участку реки под названием Клык. Если правильно поймать волну, здесь можно покататься на настоящих американских горках. Команда каждого плота старалась держаться на достаточном расстоянии от впереди идущего плота, чтобы одолеть Клык. Первое судно пошло вперед и поймало волну просто идеально. За ним последовали остальные. Хотя каждый плот занял правильную исходную позицию, а члены экипажа гребли слаженно, лишь половина смогла точно поймать волну и полностью пройти все пороги. Другим не хватило какой-то доли секунды, чтобы оказаться на гребне волны. Проанализировав действие нашей «системы», мы поняли, что когда пять плотов выстроились и начали двигаться по течению реки, каждый получил очень маленький запас времени на то, чтобы понять, как идет волна. Каждому проводнику нужно было буквально мгновенно оценить силу ветра, течение и скорость плота и соответственно скорректировать действия. Для покорения Клыка требовалось больше опыта, чтобы почувствовать реку и просчитать действия с точностью до долей секунды.

\*\*\*

При изменении культуры, как и при сплаве на плотах, расчет времени может оказаться решающим. Даже успешным лидерам изменений не всегда удается «оседлать волну». Иногда неправильно рассчитывают время: придерживаются правильных принципов, а организация просто не готова менять то, что она делает. Иногда подводит стратегия изменений: упускают из виду что-то важное в культуре и не могут обеспечить критическую массу. Иногда бурные условия окружающей среды существенно меняются в самый ответственный момент процесса преобразований: уходят лидеры-сторонники, предприятие терпит финансовый крах или стихийные бедствия предъявляют новые требования к изменениям. Иногда успех определяется сочетанием действий лидера, фортуны и правильного планирования времени. Однако успешных лидеров изменений не отпугивают препятствия. Они могут попытаться и недотянуть, но, как и в случае наших проводников на плотах, они продолжают попытки, пока не разовьют чувство экосистемы и не смогут правильно рассчитать время. У них есть одно очень важное свойство — упав, они каждый раз поднимаются снова.

\*\*\*

### **Как применить полученные знания**

1. Перечислите инициативы, осуществлявшиеся в вашей организации.
  - Внутри: фокусировка на людях и построении команды.
  - Снаружи — внутрь: изменение миссии, стратегии, структуры, систем.
  - Изнутри — наружу: изменение личных парадигм и цели, ведущее к перестройке организации.Какие фактические изменения произошли в ежедневной работе людей под влиянием этих инициатив?
2. Продумайте стратегию изменения вашей культуры.
  - Какие собственные парадигмы, ценности или модели поведения вы должны изменить сначала?
  - Как на личном примере вы будете демонстрировать новые парадигмы и ценности людям, с которыми работаете?
  - Как нужно изменить системы, чтобы помочь другим перейти к новому порядку вещей?
  - Теперь расположите свои ответы в последовательности, соответствующей трем предыдущим пунктам, сформировав план действий, который определяет, кто (вы и другие люди) что (конкретно) должен сделать и к какому сроку. Выделите ряд важных этапов, чтобы отслеживать достигнутые успехи.



## *Раздел 6*

# **Лидерство и испытание временем**



## Глава 14

# НАСЛЕДИЕ НА ВЕКА

Больше всего мы боимся не своего несовершенства. Сильнее нас страшит наше безмерное могущество. Свет внутри нас, а не тьма, пугает нас. Мы задаемся вопросом: «Кто я такой? Как я могу быть выдающимся, ярким, талантливым, великолепным?» Но что мешает нам быть такими?

*Марианна Уиллиамсон*

**П**ОДУМАЕМ О ВОЗМОЖНОМ ВОЗДЕЙСТВИИ информации, представленной в этой книге. Данная глава должна подтолкнуть вас к реализации решений и планов, с помощью которых вы сможете создать нечто такое, что будет существовать веками.

Лидерство на все времена — это не утопический взгляд на управление и не башня из слоновой кости. Лидерство на все времена представляет практический идеализм, поскольку это формула, которой на протяжении всей истории интуитивно придерживались великие лидеры для своих выдающихся свершений. Эта формула практична, поскольку работает, и в то же время идеалистична, так как приближает людей к желаемому качеству жизни. Глава за главой мы исследовали различные элементы лидерства на все времена.

1. Центрированность на миссии, глубокая личная приверженность и готовность идти на жертвы ради своих ценностей.
2. Формирование убедительной общей цели на основе ценностей своей компании.
3. Создание в организации таких процессов и систем, которые заставляют естественные законы работать на вас.
4. Культура взаимного доверия и приверженность общей цели, когда каждый понимает, что нужно сделать, и действует соответственно.
5. Достижение результатов, превосходящих ожидания, особенно в трудных ситуациях.

Эти элементы не возникают из воздуха. Их возвращают и развивают лидеры, работающие по принципу «изнутри — наружу», чтобы завоевать доверие других людей перед тем, как перейти к вопросам согласованности экосистемы своей организации.

Кто-то может сказать: «Я знаю многих менеджеров, которые достигают успехов без центрированности на миссии, модели организационной эффективности или принципов высокоэффективного дизайна». Не буду с этим спорить. Краткосрочных результатов (на несколько лет) менеджеры могут добиваться и не делая всего того, о чем говорилось в этой книге. *Любой рынок в течение какого-то времени может выдерживать отклонения от нормы, но только гармония с естественными законами обеспечивает вечное процветание.* Это означает, что руководители могут методами убеждения или давления добиваться от своих сотрудников достижения поставленных целей достаточно долгое время, тем самым обеспечивая себе продвижение по служебной лестнице. Возможно даже, набравшись подобного опыта, они сделают успешную карьеру. Однако после их ухода окажется, что они не создали почти ничего такого, что может просуществовать долго. Если радикальные изменения нарушат существующее положение дел, выживание организации будет поставлено под угрозу. Можете не верить мне на слово — просто спросите у кого-нибудь из тех немногих компаний, входивших в число 100 лучших в 1909 году, которые сохранились по сей день!

Принципы лидерства на все времена можно применять и для решения краткосрочных проблем, но их добавленная стоимость выходит за рамки того, что происходит «здесь и сейчас», благодаря нематериальным активам, способным сохраняться намного дольше. Эти нематериальные активы изменяют взаимоотношения между людьми, выполняющими работу, а их усилия приходят в соответствие с естественными законами.

- **Моральная приверженность вашей собственной личной миссии** заставляет вас иначе смотреть на себя, свою организацию и мир, в котором вы живете. Ваша приверженность помогает вам правильное реагировать на изменения окружающей среды.
- **Видя в себе ответственного, а не подчиненного**, вы стремитесь к установлению взаимовыгодных отношений со всеми заинтересованными сторонами. В результате прилагаемые ими усилия и их приверженность общей цели выходят на новый уровень. *Каждый думает о собственном выживании, выживании группы и организации в целом. Это позволяет каждому участнику процесса соответствовать порядку вещей.*
- **Процессы диагностики и проектирования** помогают вам увидеть материальные и нематериальные стороны своей организации в их истинном виде и использовать силу принципов высокоэффективного дизайна для изменения ситуации к лучшему. В результате те же

*самые люди и ресурсы начинают работать совершенно иначе. Эти процессы позволяют добиться устойчивого состояния и со временем развить более специализированные и сложные функции, не притупляя вашей способности мобилизоваться при угрозе и адаптироваться к новым трудностям и возможностям.*

Эти новые отношения создают синергию, которая подталкивает вас по кривой жизненного цикла еще выше. Естественно, при наступлении следующей «эпохи» придется пройти серьезные испытания. Аграрии заложили основу для промышленников, которые подготовили почву для сегодняшних глобалистов. Наивно думать, что не последует очередная новая эпоха. На самом деле в результате взрывного развития технологий жизненный цикл «эпохи» оказывается нисходящим. Когда наступит очередная пора изменений, организации, обладающие всеми нематериальными активами, смогут получить главное преимущество в конкурентной борьбе.

Подумайте об этом важном нематериальном активе. Какие результаты вашей деятельности действительно будут долговечными? Какое влияние они окажут на заинтересованные стороны будущего — на тех, кто пока еще даже не родился? Каково потенциальное наследие вашей работы?

Пытаясь найти ответы на эти вопросы, вы соприкоснетесь с элементами, важными для повышения вашей нынешней эффективности. В этом и есть вклад лидерства на все времена: оно позволяет решать материальные задачи по улучшению результатов в настоящем и использует нематериальные активы для создания наследия на будущее. Позвольте привести несколько примеров.

## **Наследие лидеров, центрированных на миссии**

Станкостроительный завод «Красный пролетарий» был приватизирован в самый разгар перехода России к рыночной экономике, когда снижение валового национального продукта составляло более 10% в год, а темпы инфляции — около 10% в месяц. Из 400 российских станкостроительных предприятий, функционировавших в 1990 году, сейчас сохранилось менее 100. «Красный пролетарий» — один из них.

\*\*\*

Для сохранения жизнеспособности своей организации генеральный директор завода Юрий Кириллов решил руководствоваться естественными законами, а не традиционными представлениями о здравом смысле и правительственными указами. Процесс начался с того, что каждый член команды руководителей, включая самого Юрия, составил личное заявление о миссии, продумав, что для него важно в работе и других сферах. Затем совместными усилиями было разработано общее видение «Красного про-

летария». На первый взгляд их «философия управления» может показаться ничем не примечательной:

*Мы строим свои отношения как единая команда, руководствуясь общими ценностями в атмосфере доверия и уважения, опираясь на принципы добросовестности, справедливости, равенства и взаимопомощи. Это единственный путь, который приведет нас к достижению общей цели.*

А ведь это слова руководителей предприятия, работавшего до 1991 года исключительно по государственным заказам. Никто из этих людей не имел ни малейшего представления о том, что думают о продукции, выпускаемой заводом, потребители. Каждый управлял своим подразделением обособленно от других. Доход полностью обеспечивался государством. Шесть тысяч сотрудников «Красного пролетария» были обеспечены работой пожизненно. Их предприятие представляло классический пример бюрократической организации, регулируемой государством. По большому числу показателей организация была крайне неэффективной!

Общая цель, упомянутая в философии компании, заключалась в превращении «Красного пролетария» в успешное предприятие в условиях рыночной экономики, завоевании лояльных клиентов за счет высочайшего качества продукции и обслуживания, а также сохранении позиций в отрасли без государственной поддержки. Стремление стать настоящей командой было, по сути, революционным шагом для этих управленцев-изоляционистов. Приверженность принципам добросовестности, справедливости, равенства и взаимопомощи шла куда дальше коммунистической пропаганды. Их видение означало: стать успешным предприятием, завоевав партнеров в лице всех заинтересованных сторон.

Юрию Кириллову и группе руководителей «Красного пролетария» помогали Елена Кришинец и Максим Ильин — далеко не типичные для того времени лидеры. Елена Кришинец, редактор заводской газеты, в прошлом — школьный учитель. Поскольку Елена хорошо говорила по-английски, она вошла в состав инициативной группы, осуществлявшей взаимодействие со мной и Джоном Симмонсом, основателем консультационной фирмы Participation Associates из Чикаго. В инициативной группе оказался и Максим Ильин, специалист по внутрифирменному управлению. Он пришел на «Красный пролетарий» по окончании университета и должен был помочь предприятию стать конкурентоспособным в условиях свободного рынка.

Проект по преобразованию «Красного пролетария» включал в себя множество элементов, описанных в предыдущих главах. С помощью модели организационной эффективности проводились процессы диагностики и проектирования. Операции были структурированы по самостоятельным отделам. Каждый отдел развивал взаимовыгодные отношения

со своими партнерами. При реорганизации основных процессов руководствовались принципами качества. Елена и Максим проводили обучение принципам лидерства («Семь навыков высокоэффективных людей») для каждой рабочей группы «Красного пролетария». Однако в начале 1993 года снижение ВВП и спираль инфляции, казалось, поставили завод на колени. «Наши клиенты говорят, что им очень нравится наша продукция, и они хотели бы покупать больше, — отмечал Юрий, — но у них нет денег».

Сложившиеся условия ставили само существование предприятия под угрозу. Что можно было сделать, чтобы соответствовать новому порядку вещей? Как поступила бы в этом случае типичная бюрократическая организация? И как — организация, центрированная на миссии?

Руководители «Красного пролетария» подошли к преодолению трудностей смело и конструктивно. Исполнение миссии было для них важнее всего. Они даже задумались об изменении профиля деятельности. В процессе переоценки ценностей руководство пришло к необходимости выпускать кроме традиционной продукции новые виды, нужные и доступные потребителю. Научившись у своих американских консультантов методам «мозгового штурма», лидеры «Красного пролетария» инициировали процесс поиска творческих идей. Работников предприятия попросили вносить предложения по производству любой альтернативной продукции, способной обеспечить прибыль в сложившихся условиях. При этом альтернативная продукция должна была удовлетворять трем критериям:

- эффективно использовать технические возможности предприятия;
- быть доступной для клиентов;
- обеспечить немедленные прибыли.

В условиях старой культуры на такой призыв никто бы не откликнулся. В России подобные вопросы решались только теми, кто занимал руководящие посты. Однако «Красный пролетарий» сделал ставку на делегирование полномочий. Широко распространялись идеи «мозгового штурма», семи навыков, принципов обеспечения качества и базовых экономических принципов. Сдвиг парадигм происходил в течение трех лет. Об изменении культуры завода свидетельствуют две сотни идей по производству новой продукции, предложенных тогда разными рабочими группами! Небольшая инициативная группа провела отбор и в конечном итоге рекомендовала 12 новых продуктов, включая, например, мини-завод по производству кирпичей, оборудование для нефтепроводов, стальные двери, гвозди, домашние токарные станки и даже игрушки. В то время как многие другие предприятия закрывались, продажа новых продуктов дала «Красному пролетарию» возможность оплачивать труд рабочих и расширять маркетинговые исследования, чтобы выявить новых потенциальных покупателей традиционных продуктов.

\*\*\*

В этой сложной ситуации «Красному пролетарию» не удалось избежать серьезных потрясений. К настоящему моменту численность сотрудников предприятия сократилась до 1500 человек. Ассортимент выпускаемой продукции сильно отличается от того, какой был в XIX веке, когда завод начал свою работу. Однако благодаря команде руководителей, сфокусированных на миссии, компания до сих пор жива и благополучно существует.

Из истории «Красного пролетария» вытекает один важный вывод: если общая миссия привязана к ценностям людей, в кризисные моменты она вытесняет другие личные интересы. Приверженность работников «Красного пролетария» миссии и их желание выжить — это те нематериальные активы, которые заставили их подчинить личное спокойствие, традиции, правила и процедуры требованиям более высокой цели и справиться с необходимыми изменениями.

## Наследие ответственности

В книге «Список Шиндлера» (*Schindler's List*) Томаса Кенелли можно проследить сдвиг парадигмы, произошедший у предпринимателя военных времен Оскара Шиндлера. Управляя своей компанией, в какой-то момент Оскар перестал быть просто поставщиком котелков и мисок для армии, а взял на себя ответственность помогать выжить своим работникам. Его миссия изменилась: если раньше он думал о том, чтобы зарабатывать деньги, то теперь его усилия были направлены на служение тем, кто на него надеялся. Мы прославляем мужество и находчивость Шиндлера, которому удалось сохранить жизнь 1100 рабочим. Узы, подобные тем, что связывали Шиндлера и его соратников, неизбежны в жизни каждого ответственного руководителя. Один из моих коллег в компании Procter & Gamble Тони Тернбалл взял на себя роль ответственного руководителя, работая директором завода P&G по производству мыла в английском городе Ньюкасл.

\*\*\*

С развитием новых технологий и изменением условий рынка некоторые производства Procter & Gamble в Европе начали устаревать. Завод Newcastle City Road, принадлежавший P&G с начала 1950-х годов, планировалось закрыть. Это означало, что 250 сотрудников требовалось перевести на другие предприятия или уволить. Лишь немногим предстояло перейти на более новый завод в том же городе, большинству же должны были предложить переехать на работу в другие районы Великобритании. Тони и его коллеги догадывались, какой будет ответная реакция. По большей части сотрудники были коренными жителями этих мест и вряд ли согласились бы на переезд. Руководители оказались в затруднительном поло-

жении. «На протяжении 30 лет этим людям говорили, что в Procter & Gamble сокращений не бывает. Как, глядя людям в глаза, заявить, что они здесь больше не работают?»

Для выхода из подобных ситуаций нужны лидерские качества. К счастью, Тони задача была по плечу. «Прежде чем разговаривать с людьми, — сказал он, — мы должны обсудить все между собой. Мы не можем отстаивать позицию, которую сами не считаем правильной». Так, руководители решили организовать выездную конференцию, чтобы обсудить ситуацию.

(Позвольте попутно задать вопрос: сокращают ли когда-либо штаты, организации, центрированные на миссии? Возможно, они имеют право на более долгое существование, чем любые другие организации? Это зависит от ситуации. Никаких гарантий нет. В данном случае необходимость закрыть завод диктовалась условиями.)

Обсуждение проблемы вызвало бурю страстей. В ходе дискуссии руководители пытались отделить традиции, обычаи и практику от принципов. Менеджеры сделали вывод, что отказ от сокращений — это практика. Они стали разбираться, пытаясь глубже понять, какой принцип лежит в основе этой практики. Наконец, кто-то припомнил слова, сказанные много лет назад бывшим генеральным директором компании Ричардом Дюпри: «Интересы компании неотделимы от интересов сотрудников». Было решено, что это и есть тот принцип, на котором строился отказ от увольнений.

Слово взял Тони: «Если принцип гласит, что “интересы сотрудников неотделимы от интересов компании”, то как быть с фактом, что завод закрывается? Мы не можем нарушать сложившуюся практику. Какие действия в данной ситуации позволят нам не поступиться принципами?» Группа начала думать, как согласовать процесс закрытия завода с принципом. «Люди нуждаются в работе, — рассуждали они, — поэтому наша задача — убедиться, что они хорошо устроились».

Руководители большинства компаний в этом случае сказали бы: «Мы каждому предоставили возможность перейти на другое предприятие, но все отказались. Мы сделали все, что было в наших силах». Но для Тони и его команды такой вариант не подходил. Партнеры не должны небрежно обращаться друг с другом в столь сложной ситуации. Они посчитали, что это их дело — помочь своим партнерам найти другую работу.

«Если бы эти люди сегодня без предупреждения не вышли на работу, мы бы чувствовали, что нас предали, — рассуждали руководители. — Сколько усилий мы приложили бы, если бы одного из нас решили уволить?» Этот вопрос помог им занять проактивную позицию. На заводе был организован офис по трудоустройству, где в рабочее время сотрудники могли получить консультацию. Руководство завода обратилось к другим работодателям: «У нас сложилась ситуация, когда люди теряют работу не по своей вине. Это хорошие работники. Нам нечего скрывать. С их разреше-

ния мы предоставим вам их личные дела, чтобы вы могли ознакомиться с тем, чем занимался каждый».

По удивительному стечению обстоятельств некая компания планировала построить в этом районе новый завод. Благодаря усилиям руководителей завода P&G представители потенциального работодателя посетили завод City Road и переговорили со всеми 250 сотрудниками. На новый завод было принято около 90% из них. Остальные 10% нашли хорошую работу в других местах.

Лидерские качества Тони характеризуют слова работников, покидающих завод, в адрес тех немногих, кто оставался. Все как один говорили: «Жаль, что приходится уходить из P&G. Мне здесь очень нравится. Вы можете гордиться своей компанией — с нами поступили по-проктеровски».

\*\*\*

Действия ответственного руководителя Тони Тернбалла позволили повысить доверие в ситуации, которую большинство назвало бы безнадежной. Procter & Gamble действительно значительно улучшила свои итоговые показатели, закрыв завод City Road, однако благодаря ответственному лидеру корни компании остались сильными, саженцы цветут повсюду, и она успешно справляется с новыми трудностями.

Истинно ответственные лидеры, подобные Тони Тернбаллу, способны завоевывать и поддерживать высокое доверие в мире, полном циничного отношения к властям и учреждениям. Люди, обладающие подобными нематериальными активами, попав под «обстрел», будут держаться вместе.

## **Наследие высокоэффективных партнерств**

Если вы хотите, чтобы ваш личный вклад и организация, в которой вы работаете, пережили вас, вам не обойтись без других людей. Другими словами, вам нужны партнеры. Партнерские узы более долговечны, чем отношения с подчиненными, сотрудниками или даже коллегами. И это еще не все. Партнеры помогают добиваться синергии, в геометрической прогрессии приумножая то, на что вы способны сами. Приведем пример лидера, чьи синергетические партнерства охватывают несколько жизненных циклов корпорации.

\*\*\*

Ритчи Марбери — владелец и директор Marbury Engineering (ME) — небольшой фирмы, много лет назад основанной его отцом и занимающейся гражданским строительством в городе Олбани, штат Джорджия. Хотя репутация фирмы десятилетиями была безупречной, в результате некоторых событий она оказалась на грани закрытия.

Не получив необходимого финансирования при покупке в кредит другой строительной компании, ME была вынуждена вернуть приобретенную фирму первоначальным владельцам, потерпев значительные финансовые

убытки. Не по своей вине МЕ оказалась в сложной ситуации: собственных финансовых ресурсов не хватало, долгов было много, а банки закрыли кредитную линию до тех пор, пока фирма не сможет продемонстрировать успешную деятельность на протяжении целого года.

Перспективы предстоявших 12 месяцев были мрачными. Большой частью МЕ занималась заказами муниципальных властей, которые платили за работу только после ее завершения. Срок выполнения наиболее интересных проектов составлял 18 месяцев, так что, продолжая идти прежним путем, в ближайший год МЕ могла заработать очень мало. Положение усугубилось еще и тем, что другая фирма предложила всем 12 сотрудникам МЕ работу на более выгодных условиях. К удивлению Ритчи, все сотрудники отклонили заманчивое предложение.

«Я знал, что, применяя традиционные подходы, мы никогда бы не вышли из этой ситуации, — признавался Ритчи. — Нам нужны были радикальные изменения. Я понял, что моя единственная надежда — установить настолько крепкие отношения и завоевать такое доверие всех сотрудников, чтобы им захотелось помочь мне что-то изменить, пока еще не все потеряно».

Поскольку МЕ нуждалась в радикальном улучшении своих показателей, Ритчи в первую очередь сосредоточил внимание на персонале. Он организовал собрание, чтобы обсудить ситуацию с коллективом. «Не секрет, что мы переживаем серьезные финансовые трудности, — начал Ритчи. — Чтобы справиться со сложившейся ситуацией, я намерен немедленно изменить зарплату каждого. Если работать как раньше, то через несколько месяцев фирму придется закрыть. Нам нужны принципиально новые методы работы».

С этими словами он раздал конверты с зарплатой, в которых денег оказалось намного больше, чем обычно! Люди не верили своим глазам: «Кажется, вы сказали, что у нас серьезные финансовые проблемы!»

«Правильно, — ответил Ритчи. — Но я рассчитываю, что каждый из вас будет делать намного больше, чем раньше. Поэтому я плачу за работу, которой я жду от вас. Если нам удастся соответствовать требованиям бизнеса, прибавка будет оправданной». Кажущемуся безрассудству Ритчи были причины. «Эти люди отказались от высокооплачиваемой работы, чтобы остаться со мной. Теперь я прошу их работать на фирму больше, чем когда-либо раньше. Никто не должен получать меньше из-за того, что остался со мной».

Вместе со своими сотрудниками Ритчи разработал видение и миссию, выражавшие стремление к достижению результатов в духе «выиграл-выиграл» для каждого:

### **Миссия**

*Marbury Engineering Co. работает на благо своих клиентов, сотрудников и общественности в интересах финансового благополучия и высокого качества жизни, занимаясь строительством, исследованиями, планированием и информационными системами.*

**Видение**

*Видение Marbury Engineering Co. — добиться признания и уважения, став ведущим поставщиком качественных услуг в сфере гражданского строительства и связанных с ним услуг; работать в атмосфере высокого профессионализма и самоотдачи, обеспечивая финансовую устойчивость; быть единой командой, цель которой — экономическое благополучие и высокое качество жизни наших сотрудников, клиентов и общественности. Кроме того, по мере роста компании и развития инновационных решений мы будем стремиться к личному и профессиональному росту, благодаря приверженности общим целям.*

Тремя основными ценностями Marbury Engineering были добросовестность, качество и служение.

Обеспечив готовность персонала добиваться большего с меньшими затратами, Ритчи обратил свое внимание на другие заинтересованные стороны, чья поддержка была жизненно необходима. Начал он с банка. Ритчи понимал, что не может надеяться на открытие новой кредитной линии, но хотел добиться уменьшения суммы ежемесячных выплат в погашение кредита. Он подробно описал финансовую ситуацию работникам банка, назвав приемлемый для него уровень выплат. Поскольку ME в прошлом всегда исполняла свои платежные обязательства, банк согласился на продление срока погашения кредита, дав Ритчи шанс исправить ситуацию.

Добившись этого, Marbury Engineering приступила к поиску новых способов работы. Со всей энергией и преданностью делу сотрудники компании предприняли следующие шаги:

- Они рационализировали рабочие процессы, строго определив, кто чем должен заниматься. Основной процесс технического обследования был реорганизован таким образом, что количество этапов сократилось с 21 до 13; процесс экспертизы для ипотечного кредитования (при принятии решений о выдаче жилищных ипотечных кредитов) был сокращен с 15 этапов до 8.
- Каждый развивал разностороннюю квалификацию, позволяя фирме одновременно выполнять больше проектов. Во время обеденного перерыва для всех сотрудников проводились занятия, на которых Ритчи делился новыми знаниями, полученными на семинарах по управлению качеством, лидерству и технологиям, например проектированию ливневой канализации и планировке земельных участков. В результате чертежники смогли войти в состав проектных групп, операторы CAD получили возможность заниматься оценкой возможностей водоотвода, а секретари — проводить оценку небольших земельных участков.
- Вместо того чтобы руководить всеми проектами лично, как он делал это раньше, Ритчи воспользовался преимуществами разносторонней

квалификации и создал несколько небольших самостоятельных рабочих групп, которые вели проекты на всех стадиях, занимаясь отношениями с клиентами, корреспонденцией, принятием большинства проектных решений и счетами.

Затем Ритчи позаботился об установлении партнерских отношений с некоторыми своими клиентами/поставщиками — изыскательскими компаниями, которые время от времени подбрасывали МЕ заказы. «Мы вновь положились на принцип, гласящий, что доверительные отношения более продуктивны для обеих сторон», — рассказывал Ритчи. Marbury стала брать с некоторых изыскательских компаний меньшую плату за работу, выполняемую для них МЕ. Подобные взаимовыгодные меры сразу же увеличили количество заказов, поступающих в МЕ. На самом деле за несколько месяцев объем работ увеличился почти вдвое.

Затем Ритчи предпринял следующий шаг, организовав совместно с семью изыскательскими компаниями партнерство под названием Marbury Associates, Inc. (МА, Inc.). Каждый партнер этого предприятия сохранял свое имя и самостоятельный бизнес, однако при этом также имел долю в МА, Inc. Объединив усилия, партнеры смогли выполнять более крупные проекты для государственных заказчиков. Например, им удалось выиграть тендер по строительству шести площадок для игры в гольф. Отношения с каждым из этих партнеров строились по принципу обоюдной победы. Например, когда у одного из них возникали финансовые затруднения, Marbury Engineering брала на себя часть расходов до тех пор, пока ситуация не менялась к лучшему.

Marbury Associates, Inc. — это сетевая организация, работающая по мере появления благоприятных возможностей. «Мы имеем преимущества организации из 70 человек, при штатном расписании в 22», — говорит Ритчи.

Чего смогли добиться Marbury Engineering и заинтересованные стороны с помощью подобного радикально нового подхода к ведению бизнеса?

- В первый год МЕ выплатила заработную плату всем сотрудникам, своевременно произвела все выплаты по погашению кредита банку и увеличила свои доходы на 30%.
- В долгосрочной перспективе доходы МЕ выросли более чем втрое, а прибыль удвоилась. Только проекты по строительству площадок для гольфа принесли доходы, равные выручке МЕ до кризиса. Все партнеры МА, Inc. процветали и развивались такими же темпами.
- За этот же период заработная плата в МЕ повысилась в два раза.
- Значительно повысилось качество, а затраты резко упали, несмотря на то, что участие собственника (и самого квалифицированного инженера) в работе над каждым проектом стало меньше.
- Лучшая согласованность организации оказалась ключевой в решении задачи добиваться большего с меньшими затратами. Рационализи-

рованные процессы помогают выполнять за один — два дня проекты, на реализацию которых раньше уходило до семи дней.

\*\*\*

Обратите внимание, как нематериальные активы, достигнутые подходом «изнутри — наружу», помогли продлить жизненный цикл Marbury Engineering. В их основе — доверие, завоеванное отцом Ритчи, который построил фирму благодаря своему характеру и компетентности. Эту основу подкрепило доверие заинтересованных сторон, которое в кризисный момент завоевал Ритчи, потому что он постарался предусмотреть выгоды не только для себя, но и для них. Новый дизайн изменил бизнес и заставил работать естественные законы. А партнерства обеспечили изобилие для всех, намного превосходящее то, чего могла бы добиться фирма в одиночку. В конечном итоге Marbury Engineering и Marbury Associates удалось принести ощутимую пользу бюрократическому миру. Они нашли способ добиваться большего с меньшими затратами, при котором в выигрыше оставался каждый.

## Что вы оставите после себя

Лидеры, о которых рассказано в данной главе — Юрий Кириллов, Елена Кишинец, Максим Ильин, Тони Тернбалл и Ритчи Марбери, — уже сделали то, что останется после них. Погибавшее производственное предприятие «Красный пролетарий» до сих пор живо и здорово. В Ньюкасле по-прежнему доверяют Procter & Gamble, несмотря на закрытие целого завода. Трудолюбие и видение отца Ритчи Марбери продолжает жить в синергетических партнерствах, организованных его сыном. В каждом случае положение заинтересованных сторон улучшилось, поскольку организации смогли добиться нужных результатов. Доходы на подъеме. Работа стала интереснее и увлекательнее. Продукты и услуги способствуют повышению качества жизни множества людей. Благодаря тому, что несколько лидеров сделали сегодня, эти организации будут процветать долгие годы.

Несмотря на все хорошее, что вы можете сделать для своей организации, в условиях развивающегося рынка она может не выжить в том виде, в каком существует сейчас. Что тогда останется после вас? Посмотрим, что произошло с компанией Hoechst Celanese Corporation (HCC), производящей химикаты и специальные волокна и входившей прежде в список Fortune 100. HCC принадлежала немецкой компании Hoechst AG — одному из крупнейших в мире производителей химической продукции. Ежегодно на HCC проводилась конференция, посвященная ценностям лидерства, в которой принимало участие 250 человек из числа менеджеров высшего звена. Традиционно один из дней конференции отводился игре в гольф и теннис.

\*\*\*

Несколько лет назад по завершении конференции по ценностям несколько участников взяли смелость отозваться о конференции так: «Некоторые из нас не играют в гольф и теннис. Было бы неплохо в следующем году организовать такое мероприятие, в котором смогли бы принять участие все». Дэйв Уильямс, один из организаторов конференции НСС, предложил обсудить этот вопрос коллегам. «Мы проводим конференцию по ценностям, — сказал он. — Почему бы нам не организовать коллективную акцию, которая отражала бы одну из наших корпоративных ценностей?» Одна из ценностей компании призывала быть хорошими гражданами сообщества. Коллега Дэйва видел видеоролик Shell Corporation о проекте служения сообществу, реализованном менеджерами Shell в рамках некоей корпоративной программы. Из одной идеи выросла другая, и на следующей конференции по ценностям в городе Шарлотт, в Северной Каролине, в «свободное время» никто больше не играл в гольф или теннис. Вместо этого все (включая меня) приняли участие в проекте поддержки центра трудотерапии психически неполноценных людей. Этот опыт оказался поистине вдохновляющим!

Всех разбили на небольшие группы, человек по десять, каждой из которых было дано свое задание. Прибыв в центр, мы очень удивились тому, как нас встретили. 170 человек, работавших в центре (называемых клиентами), выстроились в две линии, образовав коридор, ведущий к входу. Здесь были даже люди, которые не должны были выходить на работу в тот день, но хотели поприветствовать и поблагодарить нас за помощь. Они дружески похлопывали нас по спине, обнимали. К концу приветственной церемонии каждый из нас чувствовал себя другим человеком.

Эти клиенты напомнили мне героя одного кинофильма по имени Форест Гамп. Он умел открыто выражать свою любовь, усердно трудиться, с благодарностью относиться к тому, что делают для него другие люди, и жертвовать собой ради тех, кого он любит. Такие люди даже не предполагают, что можно вести себя как-то иначе, — для них совершенно естественно следовать велению своей совести. В тот день среди наших клиентов оказалось 170 Форестов Гампов.

Мы проработали пять часов в составе небольших групп и сделали следующее:

- покрасили стены и потолки в центре;
- положили ковровые покрытия в большинстве помещений;
- оборудовали кладовые;
- поставили стол с тыльной стороны здания, чтобы клиенты могли обедать на воздухе;
- построили навес на автобусной остановке, чтобы клиенты могли укрыться от дождя;
- выровняли и замостили место стоянки;

- посадили кустарники;
- соорудили столы для пикника и разместили их во дворе.

Пока мы этим занимались, наши клиенты разносили нам еду и напитки, помогали в работе и при этом постоянно похлопывали нас по спине и обнимали. Мы должны были закончить в пять вечера, однако все остались до шести, чтобы довести работу до конца.

За один день здание преобразилось, а вместе с ним преобразились 250 человек. На обратном пути в автобусе менеджер, сидевший рядом со мной, сказал: «Знаете, когда мне сказали, что в этом году мы не будем играть в гольф, я очень разозлился! Я тружусь изо всех сил на эту компанию, и если выдается возможность, подобная этой, мне хочется расслабиться и как-то развлечься. Но сейчас, Дэйв, могу сказать вам одно. Мы можем поиграть в гольф в любое время! Сегодня же я испытал настоящую гордость, что являюсь сотрудником этой организации!»

Дух проекта оказался поистине заразительным. Когда оргкомитет заказывал краску, пиломатериалы, инструменты, ковровые покрытия и другие материалы, все поставщики в Шарлотте не взяли за свои товары ни копейки. Некоторые компании даже направили по несколько сотрудников, чтобы оказать помощь и научить нас пользоваться инструментами и мастерить различные вещи.

\*\*\*

Как показывает эта история, когда миссия достаточно убедительна, верные последователи появляются из самых неожиданных мест. Неудивительно, что социальные проекты стали регулярно включаться в программу конференций по ценностям Hoeschst Celanese. Несколько лет спустя в рамках всемирной программы реструктуризации материнская компания приняла решение разбить Hoeschst Celanese Corporation на дочерние организации. Однако, судя по словам бывшего менеджера НСС, ценности компании актуальны до сих пор:

«Я помню, как моя начальница, вернувшись с конференции в Шарлотте, в ярких красках описывала все подробности социального проекта. Ее энтузиазм и гордость за свою компанию вдохновили нас. Мы были горды тем, что работаем в компании, которая серьезно относится к своим ценностям. Когда компания распалась, а ее части были распроданы, я решил найти другую работу, вместо того чтобы переезжать в другой город. При поиске работы я отдавал предпочтение прежде всего таким компаниям, которые живут в соответствии со своими ценностями, как это делала Hoeschst Celanese».

История Hoeschst Celanese напомнила мне о проникновенной речи сэра Герберта Фиска Джонсона незадолго до его ухода с поста генерального директора S.C. Johnson в 1927 году: «Когда все сказано и сделано, биз-

нес — это не что иное, как символ; пытаясь понять его значение, мы обнаруживаем, что он отражает хорошее отношение огромного множества людей к его продуктам и веру не меньшего числа людей в добросовестность тех, кто эти продукты производит. За очень короткий срок машины, которые бесперебойно работают сейчас, устареют, а на месте всех больших зданий когда-нибудь придется построить новые. Но бизнес как символ будет жить, пока живы люди, поскольку он построен не из таких недолговечных материалов, как сталь и бетон, — а из человеческих представлений, которые могут жить вечно. Добрая воля людей — единственно долговечная вещь в любом бизнесе. ...Все остальное — всего лишь призрак!»

Hoechst Celanese Corporation больше не существует, но ее добрая воля продолжает жить в ее продукции, в сообществах, таких как в городе Шарлотт в Северной Каролине. Живое наследие Дэйва Уильямса и его коллег из оргкомитета конференции невозможно измерить. Shell Oil Company не могла предвидеть, насколько распространится влияние инициированного ею социального проекта.

Истории, подобные этим, показывают истинный потенциал организаций, в которых работают люди. Машины — это неживые системы. Животные — это живые системы, но они в значительной степени зависят от окружающей среды. Организация, в которой работают люди, может циклично двигаться то вверх, то вниз, подобно машине, или может просто реагировать на изменения своей окружающей среды, подобно животному. Но только разбудив в нас то, благодаря чему мы являемся людьми, можно внести такой вклад в окружающий мир, какой не способна внести ни одна другая система. Мы, программисты своих организаций, умеем мечтать, жить в соответствии со своими убеждениями и с помощью независимой воли ставить в своей работе истинную цель. Как говорит Хорст Шульце из Ritz-Carlton: «Мебель исполняет функцию; людям нужна цель. Просить людей работать, не поставив перед ними цели, просто некрасиво».

Жена Оскара Шиндлера Эмили рассказывала, как истинная цель повлияла на жизнь ее мужа. Она отмечала, что до войны Оскар не делал ничего особенного, но стал воплощением совершенства после нее. По ее словам, ему повезло, что во время войны он встретил людей, которые помогли ему проявить его скрытые способности. Если бы вы вам пришлось выбирать, какую организацию вы бы предпочли: ту, которая просто добивается блестящих результатов, или ту, где вдобавок у вас есть возможность раскрыть свои таланты?

Лидерство на все времена помогает нам проявить свои нераскрытые способности! Оно позволяет добиваться результатов сегодня и создавать наследие на завтра. Но чтобы построить наследие, нужно время. Когда вы начнете реализовывать планы, составленные вами в процессе чтения этой книги, ваши успехи поначалу могут показаться вам незначительными. Возможно, не каждую волну вам удастся оседлать с первой попытки. Од-

нако, проявляя настойчивость в своих стараниях, вы сможете прийти к новому порядку вещей. Как и в случае многих лидеров, о которых здесь говорилось, ваше наследие будет долгие годы давать о себе знать во всем, что делается, — долгое время после вашего ухода.

В то же время не позволяйте сомнениям убить ваше видение или лишить вас вашего наследия. Помните слова девочки, оказавшейся в трагической ситуации:

«Вот в чем ужас нашего времени: идеалы, мечты и надежды поднимаются в нас только для того, чтобы столкнуться со страшной правдой и разбиться вдребезги. Это правда удивительно, почему до сих пор я не отказалась от всех своих идеалов, ведь они кажутся абсурдными и невыполнимыми. Но я храню их, потому что, несмотря ни на что, я все равно верю, что в глубине своей души люди хорошие. Я просто не могу строить свои надежды на фундаменте смятения, горя и смерти... Теперь я должна защищать свои идеалы, до тех пор пока, возможно, не придет время, когда я смогу воплотить их в жизнь».

У девочки, написавшей эти слова, было видение того, чем она хочет заниматься в жизни. Она хотела стать писательницей, которая сможет оказать влияние на окружающий мир. Ее звали Анна Франк. Это строки из ее дневника, написанные 15 июля 1944 года, примерно за восемь месяцев до трагической гибели в концентрационном лагере Берген-Бельзен в возрасте 15 лет. Анна оставалась верной своему видению и идеалам, чтобы пережить ужасы, которые невозможно описать словами. Ей удалось оставить после себя великое наследие, хотя она и не дожила до момента, когда смогла это увидеть. Она стала писательницей, повлиявшей на мир.

Уинстон Черчилль сказал когда-то: «В жизни каждого человека однажды наступает особый момент, когда его, образно говоря, берут за плечо и предлагают возможность сделать нечто особенное, исключительное и соответствующее его способностям. Какая же трагедия, если этот момент застанет его врасплох или он окажется не в силах сделать дело, которое могло бы стать его звездным часом».

Надеюсь, эта книга поможет вам справиться с мыслями и силами для дела, которое станет вашим звездным часом.

# Дополнительная литература

## Глава 2

1. Durant, Will and Ariel, *The Lessons of History*, New York: Simon & Schuster, 1968. Замечательный обзор динамики жизненных циклов цивилизации. Представляет огромный объем информации в сжатой и впечатляющей форме.
2. Wasson, Chester R., *Dynamic Competitive Strategy & Product Lifecycles* (Third Edition), Austin: Austin Press, 1978. Изящное изложение закономерностей жизненного цикла продукта.
3. Wheatley, Margaret J., *Leadership and the New Science*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1992. Прекрасный обзор, где понятия контроль, хаос и порядок используются в качестве метафор для описания способов более эффективной работы организаций.
4. De Geus, Arie, *The Living Company*, Cambridge: Harvard Business School Press, 1997. (Рус. пер.: Ари Де Гиус. Живая компания. — Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.) Бывший руководитель компании Shell приводит примеры из исследований и своего собственного опыта на тему данной главы: долговечность организации обеспечивается согласованностью ее работы с естественными законами.
5. Kotter, John P. and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press, 1992. Всестороннее исследование влияния культуры организации на показатели работы. Свойства, характеризующие культуру высокоэффективных компаний, сравниваются с теми организациями, чьи результаты оставляют желать лучшего.
6. Collins, James C. And Jerry I. Porras, *Built To Last*, New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1994. Глубокий анализ навыков, позволяющих добиваться успехов компаниям, обладающим видением. Компаниям, сохраняющим верность своим убеждениям в изменяющихся условиях деловой среды.

### Глава 3

1. Covey, Stephen R., and A. Roger and Rebecca R. Merrill, *First Things First*, New York: Simon and Schuster, 1994. Хотя эта книга не столь известна, как *Семь навыков высокоэффективных людей*, в ней более подробно проанализированы процессы определения личной миссии и согласования повседневной деятельности с этими приоритетами.
2. Albon, Mitch, *Tuesdays With Morrie*, New York: Doubleday, 1997. История из реальной жизни об успешном молодом журналисте, который получает великие жизненные уроки у своего умирающего учителя. Заставит вас поразмышлять о собственных жизненных приоритетах.
3. Arbinger Institute, *Leadership and Self-Deception: Getting out of the Box*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2000. Глубокий анализ одной из основных причин низкой эффективности человека и организации — склонность человека относиться к другим как к предметам, а не как к людям. Показывает, как данный фактор мешает личной и организационной эффективности.
4. Melohn, Tom, *The New Partnership*, Essex Junction: Oliver Wight Publications, Inc., 1994. Подробный пример из практики, рассказывающий о том, как один лидер завоевывал доверие сотрудников North American Tool & Dye и смог существенно улучшить результаты деятельности компании. Изобилует практичными идеями и юмором.

### Глава 4

1. Anderson, Kristin and Ron Zemke, *Tales of Knock Your Socks Off Service*, New York: AMACOM, 1998. Вдохновляющие примеры из реальной жизни о великолепном обслуживании клиентов — во всех случаях опирающиеся на парадигмы ответственности.
2. Почитайте биографии лидеров, чьим наследием вы восхищаетесь. Вы обнаружите, что они действовали, опираясь на парадигму ответственности, а не подчинения.

### Глава 5

1. Carlzon, Jan, *Moments of Truth*, New York: Ballinger Publishing Co., 1987. История практического опыта Яна Карлзона в Scandinavian Air Lines (SAS). Исследуется роль лидера в отношениях с различными заинтересованными сторонами (в частности, советом директоров, профсоюзом, сотрудниками), при формировании стратегии, согласовании информации и стимулов, а также создании культуры.

### Глава 6

1. Graham, John W. and Wendy C. Havlick, *Mission Statements: A Guide to the Corporate and Nonprofit Sectors*, Garland Reference Library of Social Science, Vol. 900, 1994. Хороший обзор теории и практики составле-

ния заявлений о миссии. Содержит 622 подлинных заявления о миссии.

2. Parker, Marjorie, *Creating Shared Vision*, Oak Park: Dialog International Ltd., 1990. Интересная история из реальной жизни о попытках крупной норвежской компании сформулировать общую убедительную цель.

### Глава 8

1. Senge, Peter M., *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday/Currency, 1990. (Рус. пер.: Питер Сенге. Пятая дисциплина. — Олимп-Бизнес, 2003.) Представляет концепцию самообучающейся синергетической организации, заставляя задуматься о том, что для этого нужно. Сенге выделяет пять дисциплин самообучающейся организации: совершенствование личности, интеллектуальные модели, общая мечта, групповое обучение и системное мышление.
2. Friedman, Thomas L., *The Lexus and the Olive Tree*, New York: Farrar, Straus and Giroux, 1999. Замечательный обзор глобализации и ее влияния на общество, государство и организации. *Lexus* символизирует глобальный рынок. Оливковое дерево символизирует культурные корни отдельных наций. Фридман показывает, как глобализация оказывает давление и приводит в напряжение и то и другое.
3. Hanna, David P., *Designing Organizations for High Performance*, Reading: Addison-Wesley, 1988. Первое опубликованное описание Модели организационной эффективности с примерами ее применения для диагностики и высокоэффективного дизайна.

### Глава 9

1. Goldratt, Eliyahu M. and Jeff Cox, *The Goal*, 2<sup>nd</sup> edition, Croton-on-Hudson: North River Press, Inc., 1992. (Рус. пер.: Элияху Голдратт, Джефф Кокс, Цель. — Попурри, 2003.) Уникальная книга, позволяющая изучить принципы общей диагностики систем. Это рассказ о директоре завода и его борьбе за улучшение результатов деятельности своей организации. Консультант учит этого менеджера видеть вещи такими, какие они есть на самом деле, и устанавливать связь между потоками, определяющими текущие результаты. Увлекательное и познавательное чтение.

### Глава 10

1. Porter, Michael E., *Competitive Advantage*, New York: Free Press, 1985. (Рус. пер.: Майкл Портер. Конкурентное преимущество. — Альпина Бизнес Букс, 2005.) Классика стратегического мышления. Рассказывается о структурном анализе конкурентного преимущества, цепочках создания стоимости и возможных методах обеспечения конкурентного преимущества.

2. Hamel, Gary and C.K. Prahalad, *Competing For the Future*, Cambridge: Harvard Business School Press, 1996. (Рус. пер.: Гари Хэмел, К. Прахалад. Конкурируя за будущее. — Олимп, 2002.) Сопоставляются «инженеры по техобслуживанию», которые реорганизуют существующую сегодня систему, и настоящие стратеги, которые видят будущие возможности и следуют по этому пути, куда бы он ни вел.
- 3 Kohn, Alfie, *Punished By Rewards*, Boston: Houghton Mifflin Co., 1993. Книга, ломающая стереотипы. Исследование, свидетельствующее о том, что искусственные стимулы заставляют людей терять интерес к тому, что их пытаются заставить сделать.
4. Hanna, David P., *Designing Organizations for High Performance*, Reading: Addison-Wesley, 1988. Приводится более подробное описание некоторых принципов высокоэффективного дизайна организации, рассмотренных здесь.
5. Jaques, Elliott, *Requisite Organization*, Arlington: Cason Hall and Co., 1989. Книга, основанная на профессиональном опыте одного из основателей Тавистокского института, исследует структуры организаций, исходя из логики работы, которую они должны выполнять. Если вы действительно убеждены, что форма должна определяться назначением, вам обязательно нужно прочитать эту книгу!

### Глава 11

1. Lipnack, Jessica and Jeffrey Stamps, *The Age Of The Network*, Essex Junction: Oliver Wight Publications, Inc., 1994. Хорошее описание модели организации в эпоху глобализации.
2. Barlett, Christopher and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders*, Boston: Harvard Business School Press, 1989. Обязательно прочитать тем, кто занимается организацией деятельности на глобальном уровне.
3. Hanna, David P., *Designing Organizations for High Performance*, Reading: Addison-Wesley, 1988. В главе 4 дается дополнительная информация о проектировании по принципу «снаружи — внутрь».
4. Ashkenas, Ron, Dave Ulrich, Todd Jick, and Steve Kerr, *The Boundaryless Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 1995. Организационные концепции в эпоху глобализации, представленные на примерах из реальной жизни корпораций и используемых ими инструментов. Показывает пути преодоления вертикальных, горизонтальных, внешних и географических барьеров.
5. Ohmae, Kenichi, *The Borderless World*, New York: HarperBusiness, 1990. Глубокий анализ реалий эпохи глобализации и ее влияния на лидеров организаций.

**Глава 12**

1. Bridges, William, *Managing Transitions: Making the Most of Change*, Reading: Addison-Wesley, 1991. Глубокий анализ и практические рекомендации по управлению процессом изменений. Автор проводит различие между понятиями «изменение» (новое состояние) и «преобразование» (психологический процесс принятия условий нового состояния). Доступное изложение многих жизненно важных вопросов. Книга полна примеров из жизни реальных организаций.
2. Conner, Daryl R., *Managing At The Speed Of Change*, New York: Villard Books, 1993. Хорошо представленный пример из реальной жизни, отражающий природу и процесс изменений и показывающий, как лидеры могут обеспечить синергетическое развитие своих организаций в эпоху глобализации.
3. Beckhard, Richard and Reuben T. Harris, *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, second edition, Reading: Addison-Wesley, 1987. Краткий, но углубленный анализ процесса изменений и роли лидера в управлении и связанными с этим трудностями. Обязательно прочитать!

**Глава 13**

1. Walton, Mary, *The Deming Management Method*, New York: Mead & Co., 1986. Очень полезный и доступный обзор идеологии и подхода доктора У. Эдвардса Деминга, человека, который учил японцев всему, что связано с качеством. Раскрывает истинную мудрость Деминга: его подход к качеству по принципу «изнутри — наружу».
2. Freiberg, Kevin and Jackie, *Nuts!: Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*, New York: Broadway Books, 1998. Взгляд на закулисную жизнь генерального директора компании Southwest Airlines Херба Келлехера. Рассказ о его увлеченности, видении и действиях по реорганизации отрасли авиаперевозок.

## Об авторе

**Дэвид Хэнна** — основатель компании Confluence Consulting, миссия которой — устанавливать партнерские отношения с лидерами всех уровней, помогая им согласовывать действия людей, системы и естественные законы и задавать высочайшие стандарты, неподвластные времени.

В прошлом старший консультант Franklin Covey и Procter & Gamble, он работал с клиентами в Северной и Южной Америке, Азии, Европе, Австралии и России. Консультировал руководителей разного ранга компаний и корпораций, производственных предприятий, иностранных представительств, технических центров по исследованиям и разработкам.

Профессиональный опыт Дэвида связан с принцип-центричным лидерством, стратегическим планированием, диагностикой организации, проектированием высокоэффективной работы, профессионального развития топ-менеджеров и команд. Среди его клиентов такие компании, как Merck, Eastman Chemical, General Motors, Hoechst, Allied Signal, Conoco, Xerox, Saturn, Siemens, Shell, S.C. Johnson, Deloitte & Touche, Trammell Crow, Beverly Enterprises, Novell, Metro Cash & Carry и Philips.

Уроженец города Альбукерке, штат Нью-Мексико, Дэйв получил степень бакалавра коммуникаций и магистра организационного поведения в Университете Бригхэм Янг. Автор книги *Создание высокоэффективных организаций* [*Designing Organizations for High Performance* (Addison-Wesley, 1988)], признанной одной из 50 лучших книг Америки.

Дэвид Хэнна

# ЛИДЕРСТВО НА ВСЕ ВРЕМЕНА

*Результаты сегодня — наследие на века*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *О. Богачева*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 18.01.2007. Формат 70×100 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 19 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ № .

Альпина Бизнес Букс

123060, Москва, а/я 28

Тел. (495) 105-77-16

[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)

e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)