

ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
ЧЕРЕЗ ПЕРСОНАЛЬНУЮ
И ОРГАНИЗАЦИОННУЮ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Essential
to know
The New York Times,
The Wall Street
Journal

ПРИНЦИП

3

РОДЖЕР КОННОРС
ТОМ СМИТ
КРЕЙГ ХИКМАН

РОДЖЕР КОННОРС
ТОМ СМИТ
КРЕЙГ ХИКМАН



ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
ЧЕРЕЗ ПЕРСОНАЛЬНУЮ
И ОРГАНИЗАЦИОННУЮ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Главное в бизнесе — это результат, достижение поставленных целей. И если, несмотря на все вложенные усилия, цель не достигнута, то, оглядываясь назад, довольно легко увидеть моменты, где можно принять немного другое решение, не пройти мимо какого-то, на первый взгляд, незначительного факта. Я думаю, большинство руководителей и владельцев компаний многое бы отдали за умение «вовремя увидеть» и принять верное решение. И сейчас вы держите в руках книгу, которая даст вам намного больше, чем просто ответы на эти вопросы.

Александр Светаков,
председатель совета директоров группы компаний «Абсолют»

Ответственность является одной из пяти ключевых ценностей «Райффайзенбанка». То, насколько глубоко это понятие раскрыто в книге, позволило гораздо шире взглянуть на возможности его всестороннего развития внутри нашей организации.

Сергей Монин,
председатель правления «Райффайзенбанк»

Книга написана так хорошо и доступно, что довольно легко понять основные идеи "Принципа Оз" — простые и актуальные, перестраивающие мышление и меняющие наше поведение как в профессиональной, так и в личной жизни. Следуя им, вы будете знать, как достичь прогресса быстрее, чем раньше, сможете с легкостью предпринимать необходимые действия. И, поверьте, новые, впечатляющие результаты не заставят себя ждать!

Нина Канделаки,
коммерческий директор GE Healthcare России и стран СНГ

Ответственность — тема, знакомая каждому, но чаще всего она ассоциируется у нас со словами «делегировать», «избежать» или

«переложить на кого-то другого». Говорят, даже есть такие особые люди — «ответственные»... Мы ежедневно сталкиваемся с этой темой и в бизнесе, и в личной жизни — ведь мы несем ответственность не только перед компанией, но и перед собственной семьей, и даже перед своей страной. «Принцип Оз» помогает избавиться от заблуждений в этом критически важном вопросе и научиться использовать собственную ответственность для преодоления тех препятствий, которые встают на пути к желаемым результатам.

Максим Крикунчик,
исполнительный директор «СиЭс Медика», эксклюзивный
дистрибьютор OMRON в России

«Виктор Гюго сказал: "Лишь одна вещь сильнее всех армий на земле: это идея, время которой пришло". Я верю, что *Принцип Оз* — это та самая идея, которая изменит деловую Америку и подготовит нас к жизни в XXI веке».

Майкл Л. Игл,
вице-президент всемирной производственной корпорации Eli Lilly
and Company

«"Принцип Оз" — это продуманный и прямой подход к сложной проблеме ответственности. В книге изложены методика и подход к усилению ответственности для обеспечения максимальной эффективности любой организационной инициативы. Я на собственном опыте убедился в том, что реализация концепций, изложенных в "Принципе Оз", позволяет улучшить результаты каждого отдельного сотрудника и компании в целом».

Эд Ваньо,
генеральный менеджер предприятия по производству
консервированных кормов Nestlé Purina

«"Принцип Оз" действительно помогла разобраться в том, что такое ответственность, и значительно улучшить эффективность. Наша организация не только внедрила этот принцип, но и усовершенствовала действия *Над чертой*. Наиболее важным является то, что *Принцип Оз* помогает новым представителям, присоединяющимся к организации, очень быстро понять, чем именно является компания Pfizer Pratt Pharmaceuticals, ее культуру и то, как мы работаем в группе».

Дик Реджо,

старший вице-президент по обучению и развитию, компания Pratt
Pharmaceuticals, a Division of Pfizer, Inc.

«"Принцип Оз" легко читается, а содержание очень практично. Информация, представленная в книге, настолько проста, что ее все время упускают из вида... Мы полностью отвечаем за достижение результата. А достигнуть его крайне просто».

Дэвид Граймз,

вице-президент по продажам, компания AT&T

«Концепции, изложенные в книге, очень практичные; это то, чем мы живем изо дня в день. Книга хорошо написана; язык простой и понятный, словно беседа с глазу на глаз. Немного теории, много примеров и методики, которыми можно сразу воспользоваться. Мы применили концепции книги "Принцип Оз" и воодушевили сотрудников на выполнение целей, которые нам необходимо было осуществить. Эти концепции действительно послужили инструментом мотивации и ликвидировали пропасть между управляющим звеном и простыми рабочими».

Винсент Треллис,

вице-президент по хирургическим операциям, компания Allergan

«Наш успех основан на прочной культуре, которую мы развивали на протяжении многих лет. Наши недавние заимствования из нового культурного языка, например, термины *"Над чертой"*, *"Под чертой"* из раздела *"Курс обучения ответственности по принципу Оз"*, позволили компании действовать более согласованно и добиться намеченных результатов».

Ричард Метани,
вице-президент по международному персоналу, компания Carlson
Restaurants Worldwide

«"Принцип Оз" показывает, как создать ощущение неотложности изменений и ответственности за них, а это высвобождает силу, возникающую только тогда, когда каждый сотрудник на каждом уровне выполняет свои обязанности и реализует возможность участвовать в выработке решений».

Джинджер Грэхем,
президент и генеральный директор компании Amylin
Pharmaceuticals, Inc.

«Книга "Принцип Оз" написана убедительным языком. Представленные принципы проверены временем и при реализации начинают действовать незамедлительно. То, чему мы научились из этой книги, можно применять повсеместно».

Чак Ринк,
исполнительный директор компании El Torito Restaurants

«Книга оказала огромное воздействие на мою карьеру и личную жизнь. *"Принцип Оз"* крайне позитивно повлияла на мои попытки ладить с людьми и самим собой, а также на мое профессиональное и личное общение».

Деннис Антинори,

старший вице-президент по работе с корпоративными клиентами
и продажам, компания Guidant Corporation

«Необычайно познавательная книга, которая раскрывает и исследует сущность личного и корпоративного успеха».

Джозеф Э. Кэннон,
председатель и генеральный директор компании Geneva Steel

«Затасканное оправдание "Я жертва" вдребезги разбивается о желтые кирпичи. Понятная оценка и четкий план восстановления ответственности, личного успеха и организационной жизнеспособности».

Пол Р. Тримм,
д-р филос. наук, профессор в области организационного лидерства
и стратегии, Университет Бригама Янга

«В нашей истории был предпринимательский успех, но топтание на месте нас не удовлетворяло. Для перехода на новый уровень требовалось ориентироваться на больший результат. *Принцип Оз* стал краеугольным камнем, необходимым для достижения этой цели».

Пол Дж. Берн,
президент компании Precor Inc.

«"Принцип Оз" убедительно раскрывает секрет преодоления препятствий и достижения успеха. Книга полна практических знаний, необходимых для путешествия организации и отдельного человека к достижению результата. В книге объясняется долговечный принцип, который намного переживет предполагаемые чудеса многих управленческих концепций, которые исчезнут со временем. Я лично рекомендую эту книгу каждому, кто устал от чудес и кому не терпится получить результат».

Дороти Браунинг,
Канзас

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Вы держите в руках уникальную книгу, в которой сосредоточены результаты более чем 20-летнего исследования в области ответственности за достижение результатов. Причем речь в книге идет не об ответственности за результаты отдельного подразделения, а об ответственности за результат всего бизнеса каждого, кто принимает участие в его создании. Книга «Принцип Оз» помогает разобраться в том, как всем вместе сшить идеальный костюм, а не заикливаться на пришивании пуговиц.

Понятие и слово «ответственность» нам знакомо очень давно, а точнее с детства. Обычно мы его слышали от учителей и родителей, когда что-то шло не так. Поэтому, когда во взрослой жизни нам задают вопрос «Кто за это отвечает?», часто хочется отвести глаза и показать пальцем куда-то подальше от себя. Даже в словаре Ожегова и британском Webster в определении слова «ответственность» говорится о вине, проступке и неизбежности наказания.

Книга «Принцип Оз» по-новому смотрит на понятие «ответственность» и рассматривает его с точки зрения достижения результатов, а не ответственности за их отсутствие. Она учит начинать с себя и только после этого требовать ответственности от других, а также пошагово показывает, как это можно сделать. Книга написана лично для вас и для достижения *ваших результатов* вне зависимости от того, специалист вы или топ-менеджер. Она ставит перед вами зеркало и заставляет подумать в первую очередь о себе и своих действиях с точки зрения ответственности за достижение или недостижение результатов. Она помогает увидеть и осознать свою непосредственную роль в том, что происходит или не происходит в вашей жизни. Лично для меня она стала источником мотивации и силы посмотреть по-новому на себя, свою работу, своих коллег и партнеров и начать двигаться по пути изменений в себе, *по маршруту* осознания и развития личной ответственности.

Надеюсь, вы тоже захотите пройти свой маршрут, используя эту книгу как путеводитель! Желаю вам много открытий и интересных находок на этом пути!

*Владимир Соловьев,
управляющий партнер DOOR Russia,
президент группы компаний EveryCo*

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРОВ

Думаем, многие согласятся с тем, что потребность в более ответственных организациях, коллективах и отдельных лицах только возросла с тех пор, как «*Принцип Оз*» был впервые опубликован десять лет назад. Кто будет отрицать экономическую необходимость в ответственности как ключевом элементе любой корпоративной культуры? Люди, принимающие на себя ответственность и действующие *Над чертой*, всегда добиваются результатов в организациях. В компании, где много ответственных людей, происходят необычайные и даже совершенно неожиданные вещи.

За последние десять лет мы с удовольствием наблюдали и чувствовали воздействие *Принципа Оз*. Снова и снова мы понимали, что ответственность приносит результаты, когда подсчитывали акционерную стоимость, увеличение прибыли, снижение издержек и повышение производительности у клиентов и других лиц, успешно внедривших в своих организациях большую степень ответственности. Помимо увеличения финансовых показателей мы также стали свидетелями улучшения морального климата, поскольку люди начинали больше любить свою работу, научились более умело справляться с ежедневными проблемами и получили результаты, которые желали получить.

То, как *Принцип Оз* повлиял на личную жизнь наших читателей и клиентов, потрясло нас до глубины души. Их невыдуманные рассказы свидетельствуют, что *Принцип Оз* чудесным образом работает как в нашей личной жизни, так и в профессиональной. И хотя увеличение ответственности не может стать лекарством от всех бед в мире, оно дает крепкий фундамент, на котором можно создавать долгосрочные решения.

Предприятия по всему миру переходят к новым принципам работы — разукрупнению, стабилизации, наделению полномочиями, работе в команде, снятию ограничений, созданию базы знаний, нетворкингу,

наполнению качеством, постоянному совершенствованию, построению карты процессов, преобразованию и реинжинирингу. Некоторым компаниям это принесло значительный доход. Однако для многих других бесконечное множество существующих формул успеха, теоретических и практических, представляется трудным в исполнении или просто нелепым, с их помощью нельзя достичь обещанных результатов. Мы считаем — все эти увлечения и популярные программы не достигли своей цели потому, что в их составе отсутствует один существенный ингредиент: тот факт, что результаты исходят от людей, которые для их достижения принимают на себя ответственность. Ответственность. Без нее ни одна программа не станет успешной; с ней любая программа сделает гораздо больше, чем обещают промоутеры.

Мы видели это снова и снова. Находится ли компания в списке наиболее уважаемых и успешных, или она уже на стадии увядания, или на грани разорения, — производительность неизменно улучшается, когда люди берут на себя большую ответственность за результаты и участвуют в их достижении. Для чего они это делают? Мы убеждены — люди *хотят* нести ответственность. Ответственность заставляет их чувствовать себя лучше. Она вдохновляет их на достижение великолепных результатов. Вот почему столько людей во всем мире с таким энтузиазмом восприняли *Принцип Оз*.

Только когда сотрудники организаций откажутся от смертоносной ловушки виктимизации и начнут двигаться к индивидуальной ответственности, они смогут управлять своей собственной судьбой и будущим своих предприятий.

Мы написали «Принцип Оз», чтобы помочь людям стать более ответственными за свои мысли, чувства, поступки и результаты; они же, в свою очередь, смогут поднять свои компании к новым высотам. И пока они идут по этому всегда трудному и часто пугающему пути, мы надеемся, что, подобно Дороти и ее спутникам, они обнаружат в себе все необходимые навыки для того, чтобы делать все, что пожелают.

Присоединяйтесь к нам в этом новом путешествии по стране Оз.

Роджер Коннорс

Томас Смит

Крейг Хикман

БЛАГОДАРНОСТИ

Выпуская это юбилейное десятилетнее издание «Принципа Оз», мы испытываем огромное чувство благодарности к сотням тысяч читателей, которые нашли книгу полезной как для своей личной жизни, так и для организаций. Мы выражаем безграничную признательность всем восторженным читателям, которые на протяжении многих лет содействовали успеху этой книги. Мы также обязаны Лаймену Фрэнку Бауму, автору книги «*Волшебник страны Оз*», столь изобретательно запечатлевшего путь к личной ответственности. Метафора «Волшебник» послужила полезным инструментом для того, чтобы помочь людям из многих стран по всему миру реализовать преимущества большей ответственности. Поэтому мы хотим поблагодарить Пэт Снелл за ее революционное предложение использовать Дороти и ее спутников для иллюстрации трудного путешествия, которое следует предпринять, прежде чем по мановению руки получить нужный нам результат.

Мы также хотели бы выразить признательность всем людям, с которыми встречались во время поездок по организациям по всему миру и которые помогли нам глубже понять один из наиболее эффективных принципов успеха. На это повлияли примеры наших родителей, сложные вопросы, которые задают клиенты во время встреч, уроки, преподанные коллегами, изученные религиозные законы и опыт, накопленный в работе по созданию большей ответственности в организациях.

Работа с клиентами за последние два десятилетия помогла нам гораздо лучше понять, как применять *Принцип Оз* в бизнесе любого типа, большом и малом. Особо нам хотелось бы поблагодарить Майка Игла, Дейва Шлоттербека, Джея Грефа, Дика Нордквеста, Джинджер Грэхем и Джо Кэннона за то, что научили нас, что значит действовать *Над чертой*.

Мы также хотим поблагодарить нашего соавтора и агента Майкла

Шелла за его вдумчивые предложения, мастерство редактора и поддержку на протяжении всего процесса. Он также является примером человека, который живет *Над чертой* и всегда помогает своей команде получать отличные результаты.

Мы также благодарны за отклики, полученные от многих людей, которые ознакомились с оригинальным изданием книги и с исправленной рукописью: Обри Пинеиро, Бред Старр, Джон Гровер, Эдриен Сигмен, Трейси Скоузен и коллектив компании Partners In Leadership. Помимо этого, мы выражаем свою благодарность Крису Кроллу, Джону Финку, доктору Майклу Джертсу, Тому Касперу, Рэну Джонсу, Дейву Плайлеру, Роберту Скаггсу и Тому Пауэру из издательства Prentice Hall. Большую ценность для нас представляет подробный разбор работы нашими отцами — Крейгом Коннором, Фредом Смитом и Уинстоном Хикманом. Им мы выражаем свою признательность за их вклад в этот проект, постоянную поддержку и непрерывный энтузиазм.

Благодарим нашего редактора, Эдриана Закхайма, который постоянно вдохновлял нас и оказал большую поддержку в выпуске этого юбилейного, десятилетнего издания «Принципа Оз».

Особую признательность нам хотелось бы выразить Гвен, Бекки и Лоре за их полезный вклад, справедливые отзывы и бесконечное поощрение. Спасибо вам; без вас, вашей поддержки и участия мы не смогли бы сделать это снова.

Часть I

Принцип Оз: достижение результатов через персональную ответственность

Личные и организационные результаты человека значительно улучшатся, если он преодолеет хитрые ловушки Порочного круга жертвы и поднимется по Ступеням к ответственности. В первой части мы проиллюстрируем, как позиция жертвы мертвой хваткой вцепилась в предприятия по всему миру. Мы объясним, почему для достижения результатов сотрудникам организаций следует избегать негативных последствий Порочного круга жертвы. Наконец, мы покажем, что Ступени к ответственности — это ключ к получению желаемого для себя, своего коллектива и организации.

Глава 1

ВПЕРЕД, НА ВСТРЕЧУ С ВОЛШЕБНИКОМ: В ПОИСКАХ БОЛЬШЕЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В БИЗНЕСЕ

— Кто ты? — спросил Страшила, потянувшись и зевнув. — И куда идешь?

— Меня зовут Дороти, и иду я в Изумрудный город к великому мудрецу и волшебнику Озу, чтобы он вернул меня в Канзас.

— Где находится Изумрудный город и кто такой Оз? — осведомился Страшила.

— Неужели ты не знаешь? — удивилась девочка.

— Нет, я вообще ничего не знаю. Я набит соломой, и в голове у меня нет мозгов.

— Как мне тебя жаль! — воскликнула Дороти.

— А если я пойду с тобой в Изумрудный город, не даст ли великий мудрец Оз мне немножечко мозгов? — вдруг спросил Страшила.

— Не знаю, — отвечала Дороти, — но, если хочешь, пойдем вместе. Даже если Оз не даст тебе мозгов, тебе ведь не станет хуже, чем теперь?

— Это верно, — согласился Страшила.

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

Подобно любому яркому литературному произведению, «Волшебник страны Оз» до сих пор увлекает читателей, потому что его сюжет задевает за живое. В книге говорится о пути к познанию, и с самого начала этого пути главные действующие лица истории постепенно узнают, что обладают силой достигать того результата, который им

необходим. Вплоть до последней страницы они не думают о себе как о жертвах обстоятельств, а весело идут по дороге из желтого кирпича в Изумрудный город, где якобы всемогущий волшебник подарит им храбрость, сердце, мудрость и средства для достижения успеха. Само путешествие придает им силы, и даже Дороти, которая могла бы щелкнуть каблучками своих красных башмачков и в любой миг вернуться домой, должна пройти по дороге, вымощенной желтым кирпичом, чтобы познать, что только она сама может исполнить свои желания. Всем знакома тема пути от незнания к знанию, от страха к храбрости, от полного бессилия к всемогуществу, от ощущения себя жертвой к ответственности, ибо все проделывали такой путь. К сожалению, даже самые страстные поклонники этой истории зачастую не в состоянии усвоить ее простые уроки: не задерживайся на дороге из желтого кирпича, не вини других в своих обстоятельствах, не жди, пока волшебник взмахнет волшебной палочкой, никогда не рассчитывай, что все твои проблемы исчезнут. В сложных современных условиях искушение ощутить и вести себя как жертва распространилось настолько, что спровоцировало настоящий кризис.

ХАРАКТЕР БИЗНЕСА В КРИЗИСНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ

Большинство компаний терпят неудачи в результате управленческих ошибок, однако немногие руководители и топ-менеджеры готовы признать этот факт. Вместо того чтобы взять на себя ответственность за просчеты и неудачи, слишком многие современные бизнес-лидеры находят для себя все мыслимые оправдания — от нехватки ресурсов и неумелых сотрудников до саботажа со стороны конкурентов. Ни президент в Овальном кабинете¹, ни мелкий предприниматель в гараже — никто не хочет нести ответственность за собственные неправильные суждения и ошибки. Да, проблемы и неудачи происходят каждый день. Это

обычная сторона бизнеса и жизни, часть человеческого опыта, но попытки уйти от ответственности за подобные проблемы и неудачи способны лишь продлить агонию, замедлить процесс устранения ошибок и помешать извлечь уроки из ситуации. Только принятие на себя большей ответственности за результаты вернет отдельного человека, коллектив или организацию на путь к успеху.

К сожалению, никто не хочет выслушивать жесткие факты, связанные с неприятными известиями, в особенности Уолл-стрит². Неудивительно, что доверие общества к экономике, рынку ценных бумаг, бизнесу в целом и руководителям в частности снизилось до предела. После того как цены на акции компании Lucent³ упали более чем на 80%, генерального директора Рича МакГинна сместили с должности, потому что он слушал указания Уолл-стрит и реагировал на них, а не на советы специалистов и продавцов собственной компании. Специалисты Lucent говорили ему, что компания теряет свои позиции в области новых оптических технологий, его продавцы сообщали, что уровень продаж удерживается только за счет значительных скидок. Но это были не те новости, которые хотели слышать на Уолл-стрит, и МакГинну это было известно. МакГинну отлично удавалось показывать непрерывный рост доходов и уровня развития компании, что очень нравилось биржевым аналитикам. Благодаря этому Уолл-стрит прославляла МакГинна и его руководящую группу. МакГинн и Уолл-стрит — счастливый брак, заключенный на экономических небесах. К сожалению, брак оказался заключен между глупцами и на временных небесах. В конечном итоге правы оказались специалисты и продавцы Lucent. Конкурентная компания Nortel обошла Lucent, представив на рынке усовершенствованную технологию передачи речи и данных, и имела огромный успех, оставив Lucent далеко позади; а распродажи со значительными скидками стали решающим фактором разорения компании. В конце концов МакГинна заменил Генри Шахт. Первые несколько месяцев в новой должности он посвятил тому, чтобы напомнить акционерам Lucent и всему миру, что курс акций компании является побочным продуктом успеха, а не его двигателем.

Очевидно, что, когда вся мировая экономическая система ставит демагогию и оправдания выше результатов и ответственности, нам всем грозят проблемы.

Они грозили и компании Xerox, хотя её генеральный директор Энн Малкахи в конце концов нашла смелость взглянуть правде в глаза и сказать аналитикам с Уолл-стрит, что у компании была «нежизнеспособная бизнес-модель». Однако осознание этой реальности пришло слишком поздно, когда Xerox уже находилась на грани банкротства. Многие годы руководители Xerox винили в плохих результатах работы компании всех и вся, от мировой политики и экономических колебаний до неустойчивости рынка, но никогда не задумывались о том, что корень всех неприятностей — в абсолютно ошибочной бизнес-модели компании. Гений и виртуоз менеджмента Джим Коллинз, автор бестселлеров «От хорошего к великому» и «Построенные навечно», утверждает, что великие компании, по сравнению со среднестатистическими, резко выделяются за счет последней тенденции «оправдывать жестокие факты, а не противостоять им лицом к лицу». Такие компании, как Lucent и Xerox превратились в заурядные потому, что пытались избежать ответственности за истинные причины своих проблем. И они не одиноки. Список известных компаний, которые сталкиваются с проблемами, но не могут повернуться лицом к неприятностям и бороться с ними, а лишь тратят время на оправдания и объяснения неэффективной работы, постоянно пополняется. Компании Enron, Arthur Andersen, Global Crossing, Kmart, Sunbeam, Tyco, WorldCom, AT&T, Polaroid и Qwest⁴ — все они превратились в рабов Уолл-стрит, пропуская мимо ушей плохие новости, распродавая стратегии, до абсурда упрощая свою культуру, прославляя боссов и делая бесчисленное множество других ошибок, которые практически их разорили.

Да, Уолл-стрит вносит свой вклад в распространение неверной информации и, конечно же, нуждается в реорганизации, но ни одну компанию не оправдывает то, что она сидит сложа руки и ждет, пока правительствоотрегулирует систему, или винит других людей или

неподконтрольные ей обстоятельства в плохом результате. Когда неожиданно случаются неприятности, как это обычно бывает, или допускаются серьезные ошибки в суждениях и оценке, что случается намного чаще, чем большинство из нас готовы признать, ответственные компании и их руководители принимают меры по ликвидации ущерба и берут новый курс на достижение результата. Во многом сегодняшний успех компании Intel объясняется тем поворотным моментом почти два десятилетия назад, когда компания осознала необходимость принятия ответственности. Японские компании подталкивали Intel от ее основной бизнес-специализации — микросхемам памяти — перейти в сферу дешевых изделий массового спроса. Во время этой знаменитой перестановки, которая до сих пор определяет культуру корпорации Intel, генеральный директор Энди Гроув спросил исполнительного директора Гордона Мура: «Если бы нас вышвырнули вон и совет назначил нового генерального директора, как ты думаешь, что бы он стал делать?» Они ответили на этот вопрос, признав очевидные факты, взглянули в лицо реальности и предприняли решительные меры. Они отказались от производства микросхем памяти и стали выпускать микропроцессоры. После этого они сделали все возможное, чтобы переориентировать компанию, и все изменилось коренным образом. Решение Энди Гроува и Гордона Мура взглянуть на суровую действительность и повести компанию в совершенно новом направлении показало их сотрудникам, акционерам и тем бизнесменам с Уолл-стрит, которые были готовы смотреть правде в глаза, что ответственность платит, и платит сторицей, если только у вас имеется необходимое мужество, сердце и мудрость, чтобы принять ее на себя.

Сегодня большинство людей в организациях, столкнувшись с плохой работой или неудовлетворительными результатами, тотчас же начинают придумывать оправдания, разумные объяснения и аргументы по поводу того, почему они не несут ответственности или, по крайней мере, несут неполную ответственность за проблемы организации. Подобная культура несостоявшейся ответственности и

виктимизации ослабила характер бизнеса, поставила простоту выше трудностей, хорошее настроение выше справедливости, внешность выше содержания, спасение репутации выше решения проблем, иллюзии выше реальности. Эта тенденция к превращению себя в жертву лишь еще больше ослабляет характер бизнеса, поскольку вводит в заблуждение крупных предпринимателей и заставляет их предпочесть быстрый успех долгосрочным решениям, немедленную выгоду — устойчивому развитию, а процесс — результату. Если в организации поведение жертвы останется неизменным, это может уменьшить производительность, конкурентоспособность, подорвать моральный дух и заставить поверить в то, что устранение ошибок становится настолько сложным и дорогим процессом, что организация никогда не исцелится сама и не исцелит своих сотрудников.

МОГУТ ЛИ ПОМОЧЬ ВОЛШЕБНИКИ?

Ведущие мировые организации уже давно ищут гениев управления, которые чудесным образом смогли бы даровать им большую производительность, снижение затрат, увеличение доли рынка, конкурентоспособность мирового уровня, ускорение выхода на рынок, постоянное совершенствование и мгновенные инновации. С огромной шумихой и помпой эти чудодеи ведут крупнейшие корпорации к захватывающим приключениям по притягательным, но воображаемым тропам в страну Оз, где предприниматели в конце концов обнаруживают, что больше витали в облаках, нежели добивались результата. Открыв занавес, вы, подобно Дороти и ее друзьям, осознаете тот неоспоримый факт, что успех приносят не новомодные увлечения, парадигмы, процессы или программы, а готовность сотрудников организации взять на себя полную ответственность за желаемые результаты.

Все ли новые управленческие решения приносят организации большой успех и заставляют конкурентов встать на колени? Едва ли. Через год или два такие решения отойдут на второй план, уступая

место очередному поветрию управленческой магии, которое принесет с собой надежду на пока необнаруженные усовершенствования, прибыль и рост. Переходя от одной иллюзии относительно того, что необходимо для достижения эффективности организационной структуры, к другой, руководители никогда не останавливаются достаточно надолго, чтобы узнать правду — содрав оболочку всех атрибутов, трюков, приемов, методов, способов и философий новейших управленческих течений, обнаружится один ясный и убедительный факт: результаты, к которым вы стремитесь, зависят от того, насколько вы готовы взять на себя за них ответственность. Независимо от формы и структуры вашей организации, объема и уровня развития ее систем, проработанности и глубины ее новейшей стратегии или обновленной культуры, ваша организация не будет успешной в долгосрочной перспективе, если сотрудники не будут брать на себя ответственность за достижение желаемых результатов. Пока руководители не начнут серьезно относиться к делу, не избавятся от симптомов организационного недомогания, не откажутся от увлечения новомодными философскими системами, которые появляются каждый сезон, не начнут поиски и исследование основной причины успеха, они так и будут метаться от одного развлечения к другому.

На наш взгляд, многие коммерческие организации, стремясь к достижению наилучшего результата, обнаруживают в конце концов лишь дымовую завесу и зеркала, поскольку не следовали *Принципу Оз*. Как у Дороти, Страшилы, Льва и Железного Дровосека, внутри вас живет сила и способность подняться над обстоятельствами и добиться желаемого результата. Путь к познанию самого себя может быть долгим, но в конце его вы поймете, что все время обладали этой силой. В этой книге мы хотим выйти за рамки современного менеджмента и ведущих трендов, тенденций и философий, сосредоточив внимание на самой сути того, что нужно для достижения успеха в бизнесе. Настоящее юбилейное издание «Принципа Оз» будет опираться на более чем 20-летний опыт использования компанией Partners In Leadership концепций и идей,

представленных в этой книге и воплощенных в сотнях организаций. Мы используем опыт тысяч людей и сотен коллективов из огромного ряда как давно зарекомендовавших себя компаний, так и компаний, находящихся в процессе становления. Мы надеемся, что их истории будут столь же захватывающими, какой стала история «Волшебника страны Оз» для нескольких поколений.

Например, вы познакомитесь с руководителем, который расскажет, как он и его коллеги на протяжении многих лет сознательно не замечали, как рушится конкурентоспособность продукции их компании, не обращали внимания на недееспособность маркетинговых программ, делая вид, что все наладится само собой, без лишних усилий. Он сам опишет, как компания наконец-то взглянула в лицо реальности и начала бороться за выживание, что стало первым шагом к достижению результата, который раньше все воспринимали как само собой разумеющееся. Многие хорошо организованные и всеми уважаемые корпорации время от времени уступают искушению ощутить себя жертвой, не понимая и забывая применить основные принципы и подходы, приносящие результат. Даже великолепный Джек Уэлч, более 20 лет выступавший главным исполнительным директором компании General Electric, светоч мудрости для многих американских руководителей, ошибался гораздо чаще, чем многие могут себе представить, но, как и все по-настоящему ответственные люди, он взял на себя ответственность за преодоление любых преград.

Вы также познакомитесь с людьми, которые не боятся ответственности и упорно работают над тем, чтобы и они сами, и их сотрудники всегда самостоятельно отвечали за достижение желаемых результатов. Например, в компании AES, специализирующейся на строительстве и обслуживании теплофикационных установок по производству электроэнергии, генеральный директор Роджер Сант провел кампанию под названием «Они — вредители» со всей необходимой атрибутикой, плакатами и листовками, нацеленными на то, чтобы работники прекратили обвинять неуловимых «их», которые, по-видимому, все всегда портят. «Они» — это привычки искать

виноватых, отрицать, игнорировать, притворяться и ждать, — все те привычки, которые возникают в организациях и мешают людям брать на себя ответственность за собственные судьбы. Стратегия сработала, и с тех пор производительность AES продолжает расти. Это — тяжелый труд. Даже в эпоху высокорезультативных команд сотрудники таких суперкомпаний, как General Electric, Rubbermaid и Microsoft, при случае могут ткнуть пальцем в «них», обвинив собственные команды в растрате времени, сдерживании профессионального роста и создании преград для выполнения «настоящей» работы.

Самые современные и новейшие концепции и методы управления не помогут, если вы пренебрегаете основными принципами, позволяющими отдельным лицам и организациям выйти на высокий уровень производительности. Используя юмор, сатиру и военные истории, настолько попадающие в точку, что вы будете шокированы, эта книга изучает корень проблем производительности любой организации, давая представление о том, что значит истощенная компания и представляя зарекомендовавшую себя программу восстановления бизнеса с нуля. Помимо анализа проблемы, вы найдете полезные списки (например, 20 проверенных временем оправданий), тесты для самопроверки, важные советы и упражнения на взаимодействие один-на-один, которые помогут вам не пойти по дороге жертвенного мышления, а всегда следовать пути к полной ответственности. Однако, прежде всего, необходимо понять и оценить главные различия между виктимизацией и ответственностью.

РАЗРУШИТЕЛЬНАЯ СИЛА ВИКТИМИЗАЦИИ

Все общества в мире страдают от современного культа виктимизации, ибо его коварная догма убеждает: в достижении целей вам мешают обстоятельства и другие люди. Такое отношение не дает человеку расти и развиваться. В своей книге об американском обществе «Нация жертв» Чарльз Сайкс говорит:

«Общество, которое настаивает на превалировании

самовыражения над самоконтролем, обычно получает именно то, что заслуживает. Мрачный подросток, настойчиво повторяющий: "Это несправедливо!", ссылается не на стандарт равенства и справедливости, что подтвердит любой специалист по этике. Вместо этого он высказывает смутно понимаемую, но твердую убежденность в том, что мир в целом и его семья в частности не должны выполнять никакой иной функции, кроме как удовлетворять его насущные потребности и желания. В культуре, которая восхваляет эгоцентризм и сиюминутное удовольствие, такой эгоизм быстро становится преобладающей и постоянной темой. Неудивительно, что весь диапазон внешних жертв — большинства и меньшинства, мужчин и женщин, "дееспособных" и "инвалидов" — так часто можно услышать в истошном крике разочарованного подростка. Когда я говорю о молодежной культуре Америки, я не имею в виду что-то одно, чему поклоняется молодежь. Я говорю о культуре, которая не дает становиться взрослым».

Тонкая черта отделяет успех от провала, крупные компании от среднестатистических. Под этой чертой лежат придумывание оправданий, обвинение других, сумятица и беспомощная позиция, а над этой чертой мы осознаем реальность, собственную причастность, берем на себя обязательства, находим решение проблем и предпринимаем действия. Пока проигравшие томятся *Под чертой*, подготавливая истории, объясняющие, почему все прошлые усилия оказались тщетными, победители пребывают *Над чертой*, движимые взятыми на себя обязательствами и упорной работой. Схема ответственности, приведенная ниже, поможет вам уяснить разницу между позицией жертвы *Под чертой* и ответственностью *Над чертой*.

Отдельные люди и целые организации мыслят и ведут себя *Под чертой*, когда сознательно или неосознанно избегают ответственности за индивидуальный или коллективный результат. Завязнув в том, что мы называем Порочным кругом жертвы или игрой «Кто виноват?», они начинают терять силу духа и решительность,

пока, наконец, не почувствуют себя полностью беспомощными. Лишь поднявшись *Над чертой* и пройдя по *Ступеням к ответственности* они снова смогут обрести силу. Если отдельные люди, коллективы или целые организации будут оставаться *Под чертой*, пусть неумышленно или не осознавая окружающую реальность, дела будут идти все хуже, и никто не будет знать, почему. Вместо того чтобы взглянуть правде в глаза, страдающие этим недугом нередко начинают игнорировать свою ответственность или притворяться, что ничего о ней не знают, отрицать ее, обвиняя других в своих трудностях, называя в качестве причины бездействия неразбериху, просят других объяснить им, что делать, жалуются, что не могут этого сделать или просто ждут, пока ситуация чудесным образом не разрешится сама собой.

Ключевой элемент индивидуальной и корпоративной ответственности должен быть вплетен в саму ткань бизнеса, процессов и культуры организационной жизни. В компаниях Enron, Arthur Andersen, WorldCom, во многих интернет-компаниях и прочих структурах, в которых преобладает поведение *Под чертой*, можно найти жертв, а также жертв этих жертв. В компании переход *Под черту* обычно начинается с создания среды, в которой никто не признает правду и люди не высказываются откровенно. В своей статье «Причины разорения компаний» Рэм Чаран и Джерри Юсим так описали крах одной компании:

«Разорение произошло по причине, которую один аналитик назвал "поступательный спуск в недалёковидность". "Ориентированная на успех" культура, предельная сложность и нереальные плановые показатели перемешались настолько, что само нарушение норм стало нормой. Со стороны все казалось ладным, пока не прогремел гром. Все было кончено. Все это очень похоже на произошедшее с компанией Enron⁵, но на самом деле в рассказе описывается то, что случилось с NASA⁶ в 1986 году, когда произошел взрыв космического шаттла "Челленджер". Мы потянули за эту ниточку не для того, чтобы объединить два эпизода — в конце концов, в одном из них погибли семеро астронавтов, — а чтобы высказать свое соображение по поводу неудач: события, ведущие даже к

самым драматичным ситуациям, как правило, могут развиваться годами. Инженеры NASA заметили повреждение важных уплотнительных колец еще во время предыдущих полетов шаттлов, но продолжали убеждать себя, что такие повреждения вполне допустимы».

ПРИНЦИП ОЗ

НАД ЧЕРТОЙ

СТУПЕНИ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ



ЧЕРТА



ИГРА «КТО ВИНОВАТ?»

ПОД ЧЕРТОЙ

Чаран и Юсим продолжают: «Компании терпят крах так, как описывал разорение Эрнест Хемингуэй в романе "Фиеста": "сначала постепенно, а потом все происходит в один миг". Безответственность может прокрасться в любую организацию. Сначала она является без предупреждения, замаскировавшись под уважительную причину; потом перерастает в более агрессивное обвинение, ориентированное на поиск виноватых; в конце концов она являет свое истинное лицо, и мы начинаем действовать по ее указке. Мы не понимаем, какую цену платим за такую инертность, пока не увидим свою противоположность: ответственных людей, получающих результат. И тогда мы можем по-настоящему оценить ответственность с точки зрения увеличения прибыли и расширения доли на рынке.

Компания Cisco Systems⁷ является еще одним примером цены жизни *Под чертой*, в порочном круге жертв. Cisco Systems, которую никак нельзя назвать компанией, терпящей убытки, перенесла падение рыночной цены почти на 90%. После того как в течение 40 кварталов подряд наблюдался рост продаж, менеджеры компании расслабились и потеряли бдительность; успех нередко влияет на людей именно таким образом. Свидетельства обанкротившихся клиентов, падающий спрос и увеличение складских запасов — всего этого оказалось недостаточно для того, чтобы генеральный директор Джон Чемберс и его команда управленцев сняли розовые очки и перестали витать в облаках. Руководители компании ни разу не обеспокоились тем, что произойдет, если их прогнозы роста однажды окажутся ошибочными. И даже когда стали появляться признаки замедления роста, менеджеры Cisco оставались *Под чертой*, игнорируя и отрицая наличие проблем. А когда пришлось взглянуть правде в глаза, руководство списало 2,5 млрд долларов в избыточные запасы и уволило 8500 человек. За одну ночь акции Cisco потеряли 90% стоимости. К чести компании надо отметить, что в настоящее время они начали моделировать варианты развития событий на случай, если ожидания роста не оправдаются и появятся первые признаки нестабильности. Иногда подъем *Над чертой* означает прогнозирование самых пессимистичных сценариев и подготовку к

ним.

Чтобы оказаться *Над чертой* и не искать виноватых, вам придется подняться по *Ступеням к ответственности*, пройдя через *Восприятие, Причастность, Решение и Действие*. Первая ступень — *Восприятие* — включает осознание и принятие всей реальности ситуации. Как вскоре вы увидите, этот шаг представляется наиболее трудным, потому что большинству из нас сложно провести честную самооценку и признать, что можно сделать гораздо больше для получения результата. Вторая ступень — *Причастность* — означает принятие своей ответственности за опыт и реальность, которые вы создаете для себя и других. Благодаря этому шагу вы прокладываете путь к действию. Третья ступень — *Решение* — ведет к изменению реальной ситуации через поиск и реализацию решений, о которых вы, возможно, и не думали прежде, одновременно помогая избежать искушения снова оказаться *Под чертой* при возникновении препятствий. Четвертая ступень — *Действие* — предусматривает, что вы самоотверженно и смело будете следовать принятым решениям, даже если они связаны с высоким риском. В конечном счете благодаря этим четырем ступеням ваш здравый смысл поможет подняться *Над чертой*.

ПРЕОБРАЗУЮЩАЯ СИЛА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Как бы мы ни пытались игнорировать или отвергать этот факт, все мы понимаем, что от нас постоянно ждут результатов. Мы знаем свои обязанности и понимаем, что должны принимать и выполнять их в ожидаемом объеме. И даже в плохие дни, чувствуя себя уставшими или больными, мы все равно интуитивно понимаем, что работа должна быть сделана. Большинство работы в мире выполняют люди, чувствующие себя не самым лучшим образом. В глубине души мы понимаем, что не должны обвинять других в том, что мы совершили ошибку или «напортачили». И очень остро ощущаем, что в конечном счете только мы сами определяем ход своей жизни и меру счастья, которую обретаем. В собственной работе мы потратили годы на то,

чтобы изучить пути к достижению наилучшего результата, написать о них и всячески постараться помочь отдельным людям и организациям на этом пути. С момента первого издания «Принципа Оз» мы стали свидетелями того, как бесчисленное количество организаций становятся более ответственными, применяя уроки «Принципа Оз» для перехода от состояния *Под чертой* к положению *Над чертой*, добиваясь тем самым таких результатов, как увеличение чистой прибыли на 200%, сокращение времени обслуживания клиентов на 50%, повышение курса акций на 900% и уменьшение на 80% количества жалоб в отношении качества. В последние годы мы более пристально следили за всеми крупными событиями управленческой мысли, от инновационных бизнес-моделей до сути командного управления. И хотя мы по-прежнему готовы учиться у каждого нового тренда, добавив пару отличий от себя, мы пришли к выводу, что успех в бизнесе сводится к одному простому принципу: ты либо топчешься на месте, либо получаешь результат. Точка. Вариантов больше нет.

Ответственность за результат лежит в самой сердцевине непрерывного совершенствования, инновациях, потребительской удовлетворенности, коллективной работе, развитии талантов и направлениях корпоративного управления, что так популярно сегодня. Примечательно, что суть таких программ сводится к тому, чтобы люди поднимались над обстоятельствами и делали все возможное (естественно, в рамках этического поведения), чтобы получить результаты, к которым они стремятся. И если десять лет назад формирование индивидуальной ответственности было одной из важнейших управленческих и лидерских задач, стоящих перед организациями, то сегодня это стало задачей номер один. Но несмотря на то что многие люди и организации признают всеобъемлющую и настоятельную потребность в ответственности, мало кто знает, как ее достичь или удержать, о чем свидетельствует огромное количество ежедневных изощренных оправданий, объясняющих, почему дела оказались в таком плачевном состоянии. К сожалению, даже если документально подтвержденные, юридически обоснованные и логически убедительные оправдания позволяют

сотрудникам «сняться с крючка» за плохие результаты, то это лишь вырабатывает у них привычку обходить проблемы, а не встречаться с ними лицом к лицу и не решать их.

Все мы в тот или иной момент поддаемся желанию снять с себя ответственность с помощью оправданий: «Мне не хватило времени», «Если бы у нас были ресурсы», «График слишком плотный», «Это не моя работа», «Виноват руководитель», «Я не знал», «Конкуренты нас перехитрили», «Сложная экономическая ситуация», «Завтра будет лучше». Какой бы ни была формулировка, все наши объяснения сосредоточены на том, «почему этого нельзя сделать», а не на том, «что еще я могу сделать». Конечно, люди на самом деле каждый день становятся жертвами боссов-манипуляторов, недобросовестных конкурентов, коварных коллег, экономических бедствий, а также всяческих лжецов, мошенников и проходимцев. С людьми происходят вещи, которые выходят за рамки их контроля. Иногда люди не заслуживают того, что с ними происходит, потому что они в этом не виноваты и не отвечают за это по закону. Но даже если дела обстоят хуже некуда, люди не смогут двигаться вперед, если будут просто сидеть сложа руки, чувствуя беспомощность и обвиняя других в своих бедах. Независимо от ситуации, вы не сможете даже попытаться изменить дело к лучшему, пока не начнете сами управлять обстоятельствами и не примете на себя ответственность за получение лучших результатов в будущем. Вы должны подняться *Над чертой*.

К счастью, за 20 лет с момента опубликования «Принципа Оз» мы не раз наблюдали и продолжаем наблюдать существенный прогресс в позиции генеральных директоров и топ-менеджеров по вопросу ответственности. По данным последних исследований, проведенных компанией Conference Board и журналом *Business 2.0*, сегодняшние руководители больше всего беспокоятся о приобретении и развитии талантов, которые бы, последовательно и непрерывно совершенствуясь, приносили результаты. Привлечение и удержание талантливых людей, демонстрирующих умение добиваться результатов, стало настолько незаменимым условием успеха в современных рыночных условиях, что большинство руководителей

считают это главным приоритетом. Почему? Потому что все то, что на самом деле волнует руководителей — ценные бумаги фондовых бирж, угроза конкуренции и инновации, — полностью зависит от талантливых сотрудников, которые могут ускорить и упростить процесс достижения результатов. Только такие руководители увеличивают рыночную стоимость, повышают товарооборот, обгоняют конкурентов, постоянно вводят новшества и целенаправленно обучают и ориентируют своих сотрудников на успешный бизнес, будучи ответственными за результат. Вот причина, по которой мы пересмотрели «Принцип Оз»: руководители высшего звена, менеджеры, крупные предприниматели и работники, самостоятельно повышающие квалификацию, — все они как никогда желают найти способы формирования большей ответственности за результат.

Кроме того, расширение, комплексность и способность торгово-промышленных предприятий адаптироваться как на глобальном, так и на местном уровнях, превратили ответственность за результаты не только в задачу номер один для руководства, но и в наиболее актуальный организационный вопрос. 40 лет назад в своем фундаментальном труде «Эффективный руководитель» Питер Друкер обозначил единый, универсальный вопрос, который, если его постоянно задавать, поможет лидерам и их работникам добиться успеха для своих организаций: «Как я могу существенно повлиять на производительность и результаты компании, в которой я работаю?» Наконец, спустя четыре десятилетия, большинство руководителей и крупных предпринимателей признали необходимость создания корпоративной культуры, которая вызывала бы сильное чувство личной ответственности, заставляла постоянно задавать себе вопрос Друкера и действовать в соответствии с ним.

В своем бестселлере «От хорошего к великому: Почему некоторые компании совершают прорыв, а другие нет» Джим Коллинз следующим образом описывает наилучшие производственные условия: «Если вы соедините культуру дисциплины с предпринимательской этикой, то получите волшебную смесь,

позволяющую добиться выдающихся результатов». Мы всецело с этим согласны, но утверждаем, что культура дисциплины и этика предпринимательства сами по себе являются результатом, за который следует благодарить работников и коллективы, которые постоянно задают вопрос ответственности, поставленный в книге «Принцип Оз»: «Что еще я могу сделать, чтобы оказаться *Над чертой* и добиться нужного результата?» Делая это, люди открывают секрет быстрого получения лучших результатов с оптимальными затратами. В современной экономической ситуации это намного важнее, чем десять лет назад. Планка производительности и ожиданий продолжает подниматься, и преодоление ее также требует усилий.

Мы не устанем повторять: в основе любых усилий по улучшению качества, удовлетворению клиентов, укреплению самооценки сотрудников, созданию команд, разработке новых продуктов, максимальному увеличению эффективности и получению результата должно лежать ответственное отношение. Просто? И да и нет. Это простая мысль, но требуется огромное количество времени и храбрости, чтобы сделать ответственность неотъемлемой частью организации. Вне зависимости от того, приходится ли вам бороться с уничижительным отношением к своему предприятию, которое является начинающей фирмой или компанией, входящей в список *Fortune 500*, вы не сможете ожидать лучшего будущего, пока не найдете время и не соберетесь с духом, чтобы оказаться *Над чертой*.

ПУТЕШЕСТВИЕ НАЧИНАЕТСЯ

В первой части этой книги рассматривается *Принцип Оз*, показывающий, сколько деловых людей и организаций во всем мире испытывают такое же чувство тревоги и незащитности, какое подстерегало Дороти, Страшилу, Льва и Железного Дровосека в путешествии по дороге из желтого кирпича в страну Оз. В начальных главах мы покажем, как люди, использующие позицию жертвы, чтобы обосновать свою пассивность, оправдать неэффективность или объяснить низкую продуктивность, невольно сами подавляют

собственной прогресс; из последующих же глав вы узнаете, как люди, принимающие на себя ответственность за получение лучшего результата, выходят за рамки виктимизации, преодолевают препятствия, справляются с неудачами и достигают новых высот. К концу путешествия вы не только научитесь быть более ответственными за результаты, но и узнаете, как сформировать организационную культуру, которая будет развивать и поощрять ответственность, необходимую для того, чтобы перестроить характер и культуру компании в любом виде деятельности и на любом уровне.

Понимание серьезности кризиса в современном бизнесе поможет вам проделать реальный путь к результатам и научит вас различать тонкую, подчас размытую грань между виктимизацией и ответственностью. Как только вы начнете отличать позицию и поведение *Под чертой* от действий *Над чертой*, вы обнаружите, что в состоянии гораздо лучше использовать преобразующую силу ответственности для себя, своего коллектива и организации, о которых мы поговорим в частях 2 и 3.

Широкий ряд примеров в книге подробно показывает, как отдельные люди и организации, вооруженные ответственным отношением, могут преодолеть препятствия, обойтись без оправданий и побороть предубеждения, удерживающие их от достижения желаемых результатов. Опираясь на иногда ошеломляющий и всегда поучительный опыт отдельных лиц и широкого спектра организаций, мы надеемся показать, как люди и организации могут преодолеть отношение и поведение жертвы и подняться *Над чертой*, чтобы добиться высочайшей производительности. Наша цель состоит в том, чтобы выйти за пределы традиционной литературы про инновации, лидерство, производительность, обслуживание клиентов, качество и производительность команды, поставив во главу угла то, что заставляет людей получать результат во всех начинаниях, в чем так отчаянно нуждаются современные организации. Сосредоточив внимание на основной причине неэффективного руководства, низкой продуктивности, неприемлемого качества, неудовлетворенности

клиентов, несовершенства инноваций, нереализованности талантов, плохо работающих команд — полном отсутствии ответственности, — мы надеемся помочь вам продвинуться вперед, объясняя, почему вы не добились или не можете добиться большего, и что можно сделать, чтобы ваше будущее засияло новыми красками.

Глава 2

ДОРОГА ИЗ ЖЕЛТОГО КИРПИЧА: ЗАСТРЯТЬ В ПОРОЧНОМ КРУГЕ ЖЕРТВЫ

Следующее утро выдалось пасмурным. Друзья, однако, смело двинулись в путь, словно ни минуты не сомневались, что двигаются в правильном направлении.

— Если идти быстро, — говорила Дороти, — то рано или поздно мы куда-нибудь да придем.

Но один день сменялся другим, а они все шли по полям, поросшим фиолетовыми цветами. Страшила начал потихоньку ворчать.

— Мы явно сбились с пути, — бормотал он. — И если мы не попадем в Изумрудный город, мне не видать обещанных Озом мозгов!

— А мне — сердца, — подхватил Железный Дровосек. — Мне не терпится поскорее добраться до Изумрудного города. Что-то наше путешествие затягивается.

— Дело в том, что мне не хватает храбрости идти неизвестно куда, — признался Трусливый Лев. — Это меня очень пугает.

Дороти совсем пала духом. Она села на траву и печально посмотрела на товарищей. Те тоже сели и стали грустно переглядываться. Тотопка вдруг обнаружил, что он слишком устал, чтобы броситься вдогонку за бабочкой, пролетевшей возле самого его носа. Он сидел, высунув язык и тяжело дыша, грустно поглядывал на Дороти, словно спрашивая, что же теперь делать.

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

Виктимизация настолько глубоко проникла в наше окружение, начиная от небольших, незначительных действий до разрушающих

жизнь злоупотреблений, что мы сталкиваемся с ней ежедневно. Несомненно, страдания, которые один человек причиняет другому, представляют собой одну из величайших дилемм современной жизни, однако прятаться за виктимизацией для самого страдающего совершенно неэффективно. Даже самые успешные персоны и организации могут пасть жертвами этого вируса.

Почему все мы, даже наиболее сильные и дальновидные, время от времени так легко соскальзываем *Под черту*? Конечно же, оправдываться намного легче, нежели нести ответственность. Рассмотрим анекдотические оправдания, которые всем нам доводилось слышать, когда кто-то опаздывал на работу, срывал сроки, не выполнял задания, забывал о встречах, терял документы, упускал возможности или когда просто что-то не удавалось. Перед вами перечень подлинных оправданий налоговых декларантов, предоставленных Федеральному налоговому управлению США в связи с несоблюдением сроков. Этот перечень попал в газету *The Press Enterprise*, выпускаемую в Южной Калифорнии:

«Я не знал, что срок истекает сегодня».

«Я забыл, что уже апрель».

«Я потерял документы».

«Ненавижу цифры. Если я не могу подвести баланс в своей чековой книжке, неужели кто-то поверит, что я могу правильно подать налоговую декларацию?»

«Это слишком сложно».

«Я слишком устал».

«У меня не было времени прочитать все бланки и инструкции».

«А вдруг окажется, что у меня долги?»

«Я не хочу знать, сколько заработал, потому что понятия не имею, на что потратил деньги».

«Я боюсь ходить к налоговому специалисту, потому что это хуже, чем попасть к стоматологу».

«Мой муж пропал вместе с налоговой декларацией. Можете выслать декларацию повторно?»

«Когда я вытаскивал из почтового ящика налоговые бланки, меня укусил паук «черная вдова», я заболел и не мог заполнить декларацию. Я, конечно, не обвиняю ваш офис в том, что отправили паука вместе с формами, но давайте посмотрим правде в глаза, ребята — я его туда не клал. Дадите мне еще немного времени разобраться с налогами?»

«Я недавно развелся и мечтал уйти из жизни, а вы тут со своими налогами».

Читая эти довольно странные, но самые настоящие оправдания, хочется смеяться и плакать одновременно, потому что все мы когда-то использовали собственные глупые, но обоснованные оправдания, пытаюсь увернуться от полновесной ответственности. Как ни странно, в наших оправданиях обычно кроется зерно истины — смягчающие обстоятельства, которые заслуживают рассмотрения, или подлинные причины наших неудач. Но всякий раз, используя оправдания, чтобы остаться *Под чертой*, мы отказываемся от возможности преодолеть самих себя, свои обстоятельства и ограничения — и неважно, чья здесь вина.

Порочный круг жертвы может втянуть в себя даже самые уважаемые корпорации, как произошло несколько лет назад с General Electric. И *Fortune*, и многие бизнесмены считают ее воплощением непрерывной корпоративной трансформации. Более ста лет назад, 1 января 1900 года *The Wall Street Journal* назвала General Electric одной из 12 крупнейших компаний Америки. На сегодняшний день из первоначального списка 12 компаний осталась лишь она одна. Однако General Electric далека от идеала.

Более десяти лет назад компания испытала на себе давление по поводу увеличения рыночной доли и прибыли от своего подразделения по производству бытовых электроприборов. Для того чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, компания наняла консультанта Айру Магазинера. Его задачей было проанализировать бизнес GE по производству холодильников. Среди прочего, Магазинер предложил GE выбор: закупить холодильные компрессоры за рубежом или

выяснить, как производить лучшие компрессоры самим. Сделав выбор в пользу последнего, GE поставила перед главным инженером-конструктором Джоном Траскоттом задачу набрать команду для разработки нового ротационного компрессора. Траскотт и другой инженер, Том Блант, а также начальник отдела Роджер Шипке представили результаты Джеку Уэлчу, председателю совета директоров и генеральному директору компании. Уэлч санкционировал вложение 120 млн долларов в строительство завода по производству новых компрессоров. Совет директоров всецело одобрил это решение. За несколько месяцев до начала производства 20 руководителей собрались для обсуждения результатов испытаний нового компрессора. Не обнаружив нарушений и недостатков, они решили продолжить работы. Серийное производство началось на новом заводе в Теннесси, где новый компрессор сходил с конвейера каждые шесть секунд (для сравнения, при производстве прежнего компрессора требовалось 65 минут).

Год спустя в Филадельфии вышел из строя первый компрессор, и вскоре поломки стали исчисляться тысячами. В конце концов инженеры выявили проблему: при производстве компрессоров использовался порошковый металл, а не закаленная сталь или чугун. По иронии судьбы 10 лет назад GE уже пыталась использовать детали из порошкового металла в производстве кондиционеров, но нашла этот материал неприемлемым. В итоге Шипке решил отказаться от нового компрессора в пользу иностранных моделей, а GE пришлось выплатить 450 млн долларов без учета налогов на ликвидацию последствий фиаско.

Изучив ситуацию более внимательно, можно увидеть, как GE проходила через все этапы Порочного круга жертвы. Руководители не учли прежних проблем, разрабатывая технологию производства ротационных компрессоров. И хотя японские компании уже сталкивались с серьезными проблемами таких компрессоров, никто в GE об этом не вспомнил. Как никто не вспомнил и о проблемах, связанных с использованием деталей из порошкового металла.

Все замечания о том, что ротационные компрессоры могут

выходить из строя, отклонялись. И вышестоящие и нижестоящие сотрудники также остались глухи к прежним сообщениям о перегреве изношенных рабочих поверхностей подшипников и разложении смазочного масла, предназначенного для герметизации.

И только когда поломки компрессоров стали суровой реальностью, начались поиски виноватых по всем направлениям. Топ-менеджеры, руководители отделов, инженеры-конструкторы, консультанты и производители — все по очереди перекладывали друг на друга вину за эту проблему. Инженеры, первоначально обеспокоенные тем, что новый компрессор не прошел достаточного количества полевых испытаний, пренебрегли своими опасениями и стали делать то, что им велели, а именно придерживаться графика выполнения проекта. Когда обеспокоенность стала возрастать, люди, по всей вероятности, думали: «Мы не можем сообщить Джеку плохие новости» и «Мы не можем допустить отставания от графика».

Наконец все сотрудники подразделения бытовых электроприборов решили, что лучше всего будет подождать и посмотреть — вдруг все наладится само собой. Многие считали — скорее всего, ничего плохого не случится; кроме того, это ведь General Electric, одна из наиболее эффективно действующих организаций в мире.

Однако даже самая эффективная в мире организация при случае может соскользнуть *Под черту*. А если это происходит, рано или поздно наступает расплата. В случае с GE ценой погружения *Под черту* стали примерно 450 млн долларов прямых затрат и восемь лет упущенной выгоды.

В этой главе мы хотим заставить вас внимательнее присмотреться к опасностям, таящимся в позиции жертвы, особенно к тем, что связаны с деловыми и управленческими ситуациями, так как опыт учит нас, что никто не может легко подняться по *Ступеням к ответственности* без полного понимания того, как и почему люди застревают *Под чертой*.

ГРАНЬ МЕЖДУ ВИКТИМИЗАЦИЕЙ И

ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Вообразите себе черту между ответственностью и виктимизацией, которая будет разделять преодоление обстоятельств с целью получения желаемого результата и погружение в Порочный круг жертвы, откуда очень трудно выбраться. Ни отдельные люди, ни организации не могут пребывать на границе между этими двумя мирами, потому что события будут неумолимо сталкивать их *Под черту*. И хотя люди и организации могут демонстрировать ответственность в одних ситуациях и признаки жертвенного поведения в других, отдельные факторы или обстоятельства будут побуждать их думать и действовать либо *Над чертой*, либо *Под чертой*.

Однако провести грань между виктимизацией и ответственностью непросто, особенно в сложной структуре современного общества. Большинство людей считают полной ерундой недавние иски против компаний McDonald's, Burger King, KFC и Wendy's по поводу детского ожирения, ибо каждый должен сам нести ответственность за собственные привычки в питании и привычки своих детей. Согласны? Рассмотрим дело Цезаря Барбера. Этот подсобный рабочий из Бронкса подал иск против четырех крупнейших компаний быстрого питания, обвиняя их в использовании дезориентирующих приемов маркетинга, способствующих ожирению. В 56 лет Барбер при росте 172 сантиметра весил 123 килограмма, пережил два инфаркта и страдал диабетом. Его адвокат Сэмюел Хирш считает, что Барбер и миллионы других потребителей заслуживают компенсации. Почему? Потому что они ели пищу с высоким содержанием жира, соли, сахара и холестерина, не получив соответствующих предостережений. В случае с Барбером пострадавший признался, что питался фаст-фудом в течение 30 лет, потому что не умеет готовить. Он заявил, что не знал, что фаст-фуд вреден для здоровья, пока не пережил два инфаркта и доктор не посоветовал ему перестать есть подобные блюда. В интервью каналу MSNBC Барбер сказал: «Это была стопроцентная говядина, и меня уверяли, что это хорошо. Я понятия

не имел о насыщенных жирах, содержании натрия и сахара — ничего этого я не знал». Незнание по небрежности или вопиющая наивность? Только вы сами, как и все остальные, по несколько раз в день должны принимать решение, где именно пройдет грань между позицией жертвы и ответственностью.

Даже самое ответственное отношение не защитит вас от периодического падения *Под черту*. Никто не совершенен. Всякий, даже самый целеустремленный человек в нашем сложном взаимозависимом обществе, может случайно застрять в Порочном круге жертвы, но тот, кто верит в ответственность, ни за что не останется там надолго.

Люди и организации, живущие *Под чертой*, сознательно или неосознанно избегают брать на себя ответственность за результат. Завязнув в Порочном круге жертвы, они начинают падать духом и терять волю к победе, пока не почувствуют себя беспомощными и бессильными, совсем как Дороти и ее друзья. Решив и дальше вести себя как жертва, они пройдут все мыслимые этапы в бесконечном цикле, что помешает их личной и организационной производительности: они будут игнорировать ответственность или притворяться, что ничего о ней не знают; заявлять, что это не их работа; избегать выполнения своих обязанностей; обвинять других в своих трудностях; ссылаться на неразбериху в качестве предлога для ничегонеделания; просить других дать им задание; заявлять, что не могут этого сделать; придумывать истории о том, почему они не виноваты; и, наконец, ожидать, что воображаемый волшебник совершит чудо и выполнит их желания.

КАК ПОНЯТЬ, ЧТО ВЫ ОКАЗАЛИСЬ ПОД ЧЕРТОЙ

Оказавшись в Порочном круге жертвы, вы не сможете оттуда выбраться, пока не осознаете, что находитесь *Под чертой* и платите за это высокую цену. Только осознав это, вы сможете шагнуть на ступеньку *Восприятие*, которая даст вам необходимый обзор для того,

чтобы оказаться *Над чертой*. Зачастую, если нельзя самостоятельно преодолеть инерцию Порочного круга жертвы, необходимо получить мнение объективного человека, например друга или супруга, или, как в случае GE, клиента из Филадельфии, у которого сломался компрессор холодильника. Тем не менее можно значительно улучшить способность распознавать неприятные ситуации с помощью следующих подсказок:

- Вы чувствуете, что оказались заложником обстоятельств.
- Вы ощущаете, что не можете полностью контролировать ситуацию, разворачивающуюся вокруг вас.
- Вы не слушаете, когда другие говорят прямо или намекают, что, по их мнению, вам нужно делать больше для получения лучших результатов.
- Вы обнаруживаете, что перекладываете вину с себя и ищите виноватых.
- Обсуждая проблемы, вы делаете упор скорее на то, чего не можете сделать, а не на то, что можете.
- Вы не хотите признавать сложные проблемы, стоящие перед вами.
- Вы обнаруживаете, что ищете того, кто скажет, что вам делать на этот раз.
- Вы не хотите задавать наводящие вопросы о собственной ответственности.
- Вы чувствуете, что с вами поступают несправедливо, и думаете, что с этим ничего нельзя поделать.
- Вы то и дело занимаете оборонительную позицию.
- Вы тратите много времени на разговоры о том, чего не можете изменить (например, о вашем начальнике, акционерах, экономической деятельности, нормативных документах).
- Вы оправдываете бездействие своей растерянностью.
- Вы избегаете людей, встреч и ситуаций, которые потребуют от вас отчета о ваших обязанностях.
- Вы говорите:
«Это не моя работа»;

- «Я ничего не могу с этим поделать»;
- «Кто-то должен ему сказать»;
- «Посмотрим, что будет дальше»;
- «Просто скажите, чего вы от меня хотите»;
- «На его месте я бы сделал по-другому».
- Вы часто впустую тратите время и силы на «перемывание косточек» начальству и коллегам.
 - Вы тратите драгоценное время, продумывая в деталях убедительные объяснения тому, почему это не ваша вина.
 - Вы постоянно рассказываете одну и ту же историю о том, как кто-то обвел вас вокруг пальца.
 - Вы пессимистично смотрите на мир.

Если вы обнаружили у себя, своей команды или организации хотя бы один из этих признаков, немедленно принимайте меры, чтобы помочь себе или другим признать, что эти оправдания мешают вам стать ответственными и добиться результата. И как только вы признаете это, вы и остальные сможете разобраться в нюансах и тонкостях Порочного круга жертвы, как это в конечном итоге сделали Дороти и ее спутники.

ОБЩИЕ ЭТАПЫ ПОРОЧНОГО КРУГА ЖЕРТВЫ

Несмотря на то что Порочный круг жертвы может быть невероятно запутанным, мы выделили шесть основных этапов, характерных для большинства людей и организаций. Прочитав следующие описания, спросите себя, нет ли в них отражения вашего собственного поведения или поведения вашей организации.

1. Игнорировать и отрицать. Типичной точкой отсчета для тех, кто попал в Порочный круг жертвы, является этап игнорирования или отрицания, когда люди делают вид, что не знают о существовании проблемы, не подозревают, что проблема их касается или выбирают тактику полного отрицания наличия проблемы.

Например, многие из нас наблюдали этот этап Порочного круга жертвы, заявившего о себе в полный голос в последние несколько десятилетий, когда целые компании и отрасли, отрицающие свою ответственность, становились жертвами более умных конкурентов. Сначала американская сталелитейная промышленность отрицала необходимость изменений и затягивала с принятием мер по усилению конкурентоспособности, тем самым уступая свое превосходство на рынке более современным технологиям иностранных конкурентов. Затем американские автопромышленники заплатили устрашающе огромную цену за невнимание к пожеланиям клиентов, которые хотели покупать высококачественные и более экономичные автомобили. Отрицая тот факт, что предпочтения потребителей изменились, Detroit продолжал верить: потребители будут ездить на том, что мы для них построим. Японские автомобилестроители, в свою очередь, действовали *Над чертой*, разрабатывая автомобили, более подходящие для мирового потребителя.

Сколько отраслей промышленности станут жертвами собственного отрицания, продолжая делать вид, что не знают о фактах, которые в один прекрасный день покажутся очевидными? Этот этап Порочного круга жертвы обходится особенно дорого. Людей и компании, не желающих и не способных видеть то, что в действительности происходит вокруг них, ожидает катастрофа, а они начинают оценивать масштаб проблем только тогда, когда ущерб уже нанесен.

Исследования на противоположном конце образовательного спектра показывают, что 70–80% выпускников MBA бросают свою первую работу в течение первых 12 месяцев после выпуска. Почему так происходит? Не из-за нехватки технических знаний, а потому, что они не могут эффективно функционировать в реальном мире производственной среды, ладить с людьми, вписываться в культуру компании. Но выпускники MBA и школ предпринимательства продолжают отрицать, что успех в бизнесе определяется не только тем, что вы делаете или знаете, но и тем, как вы это делаете. Столкнувшись с такой реальностью, большинство бизнес-школ,

специалистов по менеджменту и школ МВА утверждают, что вполне осознают проблему. Но так ли это на самом деле?

Отдельные руководители организаций также не настолько разумны, как считают сами. Когда генеральный директор Enron Джеффри Скиллинг в конце концов признал остановку деятельности компании, он отрицал наличие какой-либо ответственности и факт совершения неправомерных действий. «Мы все пытаемся разобраться в том, что произошло, — рассказал он корреспонденту газеты *The New York Times*. — Это была трагедия. Я понятия не имел, что компания находится в столь плачевном положении». И вправду трагедия. Enron упоминалась во всех списках аналитиков и бизнесменов с Уолл-стрит, от Goldman Sachs⁸ до журнала *Fortune*, как одна из наиболее выдающихся и перспективных компаний в мире. Сейчас от компании ничего не осталось, а ее бывший генеральный директор заявляет о своей невинности и неведении. Разумеется, Скиллинг не был жертвой взрослой безграмотности; он просто попал в Порочный круг жертвы. Как пишет *The New York Times*, «Одним из финансовых соглашений, подорвавшим Enron, было условие, согласно которому 3,9 млрд долларов долга, не отраженного в балансе, должны были быть выплачены, если курс акций упадет ниже определенного уровня и Enron потеряет свой инвестиционный кредитный рейтинг». Господин Скиллинг сказал: «Я не знал об этом». Судить вам.

Некоторые же пострадали от излишнего ума. *The Wall Street Journal* сообщила, что Chambers Development Company, знаменитая компания по удалению и переработке отходов, зависила свою прибыль на 362 млн долларов и упорно продолжала совершать множество других ошибок в бухгалтерском учете в течение нескольких лет после выхода на рынок. Репортер Габриэла Стерн охарактеризовала сэра Джона Рэнгоса, 63-летнего основателя и генерального директора компании, как человека, «одержимого желанием прославить свою мусорную компанию и заставлявшего своих менеджеров показывать невероятно высокий уровень прибыли», что привело к «ситуации, когда вполне приемлемым считалось манипулировать цифрами». Когда один из руководителей

сообщил Рэнгосу, что компании не хватит поступлений для достижения ожидаемой прибыли, Рэнгос ответил: «Так походи и найди остальное». Однако, когда аудиторы из Grant Thornton⁹ отказались ставить свою подпись под цифрами Chambers, яркие достижения компании потускнели. В отчете, представленном аудиторской компании Deloitte & Touche, аудиторы обнаружили, что Chambers Development «покрывала свои убытки за счет вульгарного занижения расходов, нарушая общепринятые принципы бухгалтерского учета». Отвечая на это, сэр Джон Рэнгос стал отрицать, «что его семья каким-либо образом поощряла подчиненных манипулировать цифрами доходов или использовать неподходящие методы учета». Очевидно, что Chambers Development Company и ее генеральный директор уклонялись от ответственности и отрицали свое участие в неправомерных действиях.

Марк Твен очень точно подметил проблему этапа игнорирования/отрицания в Порочном круге жертвы, сказав: «Проблема не в том, что вы чего-то не знаете; проблема в том, что вы знаете, что все это не так». Делая вид, что вы не подозреваете о наличии проблемы или игнорируя ее, вы останетесь *Под чертой* и утратите способность добиваться результата.

2. Это не моя работа. Сколько раз вы слышали, а может и произносили слова «это не моя работа»? Это оправдание — избитая фраза, которую использовали в бесчисленных прениях для того, чтобы оправдать бездействие, переложить вину на другого и избежать ответственности. Этот этап отражает осознание того, что для получения результата необходимо предпринять определенные действия, наряду с острым желанием избежать участия в этом. Принимая позицию жертвы, люди стремятся избежать, как им кажется, дополнительных усилий без соответствующего вознаграждения, личного пожертвования без какой-либо выгоды. А зачем брать на себя *дополнительную* ответственность? Позиция «это не моя работа» была узаконена прошлой эпохой должностных инструкций, устанавливающих границы, через которые ни один

работник не смел перешагнуть; ожиданий производительности, ориентированных на способность людей выполнять свою работу, а не на их способность вносить вклад в получение результата; организаций, считавших, что для их отделов в порядке вещей бороться за то, что им необходимо, а не работать так, чтобы приносить компании больше пользы.

Неважно, на работе или дома, — примеры этого этапа Порочного круга жертвы можно увидеть каждый день. К примеру, сможете ли вы припомнить случай, когда вы оказались по другую сторону фразы «это не моя работа»? Представьте себе следующую ситуацию. Вы входите в магазин и просите о помощи. Воодушевленные активно пропагандируемым лозунгом компании, который гласит: «Мы делаем все, чтобы радовать вас», вы вдруг испытываете потрясение, услышав: «Очень жаль, но я не могу вам помочь; это не моя работа». Ничто не выводит из себя больше, чем чувство, что вы стали заложником бесконечного круговорота «это не моя работа», когда вас перебрасывают от одного сотрудника к другому, когда нет никого, кто готов взять на себя ответственность. Суть в том, что цена поведения *Под чертой* становится в тягость, когда приходит время ее платить. Всякий раз, когда люди используют эту фразу, чтобы уйти от ответственности, избежать возможности участвовать в достижении результата, находится тот, кто за это платит. Это может быть непрямая плата, иногда ее даже трудно отследить, но в конечном счете кто-то обязательно расплачивается. Возможно, данная цена — то, как другие вас воспринимают или как показатели компании влияют на вашу зарплату; вполне вероятно также, что цена будет накапливаться, пока вы не потеряете работу или ваша компания не прекратит деятельность. В итоге «это не моя работа» означает: «Не обвиняйте меня, я не виноват».

3. Показывать пальцем. На этом широко практикуемом этапе Порочного круга жертвы люди отрицают собственную ответственность за плохой результат и стремятся переложить вину на других. «Не вините меня» стала крылатой фразой для перекладывания

вины на третьих лиц. Например, директор по производству ведущей компании в области здравоохранения публично признал, что проблема с технологией экструзии полиуретана «озадачила всю компанию». Как только сотрудникам компании стало известно о признании директора по производству, они начали использовать «технологии экструзии» как повод для оправдания всевозможных дефектов продукции, отставания от графика и неэффективности. Продуктивность и прибыльность резко упали, когда сотни сотрудников стали обвинять кого угодно, кроме себя.

Перекладывание вины может принимать разные формы, и это случается даже в самых лучших компаниях. Компания Herman Miller, производитель мебели, пользуется большим авторитетом как одна из наиболее эффективно управляемых американских компаний. Она нашла в себе силы не перекладывать вину на других. Маркетинговые копирайтеры компании, помня об объявленном компанией обязательстве удовлетворять запросы клиентов, как было изложено в бестселлере генерального директора Макса Дюпри «Лидерство как искусство» (Leadership Is an Art), разместили на всех транспортных упаковках Herman Miller следующую информацию:

Данная мебель была тщательно проверена перед упаковкой для транспортировки. Она находилась в отличном состоянии во время упаковывания и передачи транспортной компании для перевозки и доставки к вам. Если, вскрыв этот ящик или коробку, вы обнаружите, что предмет мебели поврежден, прекратите распаковывание и немедленно позвоните в транспортную компанию с просьбой направить к вам агента с актом приемки продукции. Этот акт, наряду с оригиналом грузовой накладной, необходим для подтверждения претензии. За ущерб, нанесенный во время перевозки, несет ответственность транспортная компания. Если вышеуказанные рекомендации будут выполнены, мы будем рады оказать содействие в рассмотрении претензий. Компания Herman Miller, Inc.

Эта оговорка дает Herman Miller основание в случае возникновения проблем переложить вину на транспортную

компанию, что свидетельствует об отношении к удовлетворенности клиентов как об отношении *Под чертой*. К чести компании Herman Miller, ее вице-президент по корпоративному качеству в ответ на пожелания потребителей заявил следующее: «Эта информация в ее актуальном виде звучит как "мы сделали свою работу, а если что-то не так — виноваты другие"». Не желая играть в жертву или обвинять других, компания изменила текст информационного сообщения:

«Наша мебель изготовлена с гордостью и заботой, и отражает наше стремление предоставить вам лучшую в мире продукцию. Если, вскрыв ящик или коробку, вы заметили, что предмет мебели поврежден, прекратите распаковывание и оставьте на месте оригинал грузовой накладной. Немедленно позвоните дилеру компании Herman Miller. Транспортная компания направит к вам агента с актом приемки изделия. Этот акт, наряду с оригиналом грузовой накладной, необходим для подтверждения претензии. Мы приложим все усилия, чтобы ваши претензии были полностью удовлетворены, и просим вас выполнить вышеописанную процедуру в случае повреждения изделия при транспортировке».

К сожалению, многие другие компании продолжают грешить поисками виноватых: маркетологи обвиняют исследователей и разработчиков в том, что те разрабатывают изделия или функции, в которых клиенты не нуждаются, вместо тех, которые, по сведениям маркетологов, нужны клиентам; продавцы нападают на маркетологов за недостаточную поддержку, например плохо продуманные рекламные буклеты или ролики; производственники винят продавцов в неверных прогнозах, которые приводят либо к слишком большому количеству неудовлетворенных заявок, либо к излишкам непроданного товара; исследователи и разработчики перекладывают вину на производственников за то, что те не решают технологических задач на месте, в цеху; вице-президенты презирают директоров за то, что те не берут на себя больше ответственности, а директора упрекают вице-президентов в недостатке директив и инструкций, или, наоборот, в излишнем вмешательстве в процессы управления. И

снова и снова, по кругу — карусель обвинений. Но они не помогут решить проблем организации.

4. Замешательство: скажите, что мне делать. На этом не столь заметном этапе Порочного круга жертвы люди используют замешательство и растерянность как способ избавиться от ответственности. Если вы не разбираетесь в проблеме или ситуации, то, естественно, никто не будет ожидать, что вы их разрешите. Например, менеджер по качеству в крупной химической компании получил от руководства исчерпывающий и конфиденциальный отзыв о низкой производительности своего подразделения. Тщательно изучив проблему, он нашел столько противоречивых причин ее возникновения, что почувствовал себя совершенно сбитым с толку. Обратившись к начальнику, он признался в своем замешательстве и сказал: «Учитывая все эти противоречивые мнения, как можно считать меня ответственным за неразбериху?»

Другой менеджер в крупной компании по производству пищевых продуктов получила противоречивый отзыв от начальника во время совещания, посвященного аттестации сотрудников: «Что-то вы делаете хорошо, что-то плохо». Давая такой противоречивый отзыв, начальник попросил менеджера обдумать его и отреагировать в течение недели. Озадаченная такой оценкой, менеджер целую неделю жаловалась мужу, коллегам и подчиненным на нелепость отзыва своего босса: «Он просто меня не понимает». Вместо того чтобы получить разъяснения, менеджер предпочла оставаться растерянной и обиженной. Встретившись с начальником, чтобы обсудить ее ответ, она пожаловалась, что начальник дал слишком противоречивую оценку, и она ничего не смогла изменить в подходе к своей работе.

— По-моему, это некомпетентно, — предупредил начальник. — А как же отрицательный отзыв, который я дал? Все было предельно ясно.

— Возможно, но не для меня, — ответила она.

— Я ожидал, что моя оценка станет стимулом для изменений, которые поспособствуют вашему росту и развитию в компании, —

парировал начальник.

— Вы просто меня не понимаете, — ответила сотрудница.

— Вы правы, не понимаю, — ответил начальник.

Через несколько месяцев менеджер уволилась из компании и нашла новую работу. К сожалению, она позволила себе оставаться в замешательстве, надеясь, что перемена обстановки все прояснит. Этого не произошло. Такое происходит редко.

Этапы перекладывания вины и замешательства естественным образом порождают следующую реакцию: «Просто скажите точно, чего вы от меня ждете, и я все сделаю». Казалось бы, такой призыв показывает готовность изменить поведение. К сожалению, таким образом ответственность просто перекладывают на начальника или кого-либо еще. Слишком многие начальники поощряют такое поведение, *точно* говоря подчиненным, что им делать в сложных ситуациях. Просить других точно сказать вам, что делать — не что иное, как продвинутая форма оправдания, связанная с желанием жертвы подготовить себе оправдание до того, как начать действовать.

Изучая эффект зависимости, эксперт Эби Вагнер, автор книги «Трансакционный менеджер» (The Transactional Manager), утверждает, что в людях проявляются три эго-состояния ребенка: свободный (естественный), послушный и непослушный ребенок. Свободный (естественный) ребенок относится к той части личности, которая наследуется при рождении и характеризуется врожденными потребностями индивидуума, его желаниями и чувствами. Когда в детях или взрослых проявляется «естественный ребенок», они делают то, что хотят и не делают того, чего не хотят. Такое поведение может быть естественным и позитивным. С другой стороны, поведение и послушного и непослушного ребенка отражает его зависимость от желаний матери. Каждое из этих зависимых состояний иллюстрирует этап Порочного круга жертвы *Под чертой*, называемый «скажите, что мне делать», поскольку подразумевает, что ответственность на себя возьмет кто-то другой. Послушные дети делают то, что им скажет мать или начальник, а затем матери и начальники испытывают на себе последствия детских поступков. Непослушные дети выясняют,

чего хотят от них матери или начальство, а затем отказываются это выполнять, то и дело обвиняя матерей и начальство во всех негативных последствиях. Неважно, слушаются ли зависимые лица или противятся, их поведение зависит от того, что говорит им делать начальник. Сами они никогда не берут на себя ответственность. Жаль, что слишком много людей и организаций ведут себя как послушные или непослушные дети.

Наверное, многие из нас узнали себя в подобном бесконечном круговороте «скажите, что мне делать». Он проявляется в бизнесе каждый день, когда люди пытаются переложить ответственность на других, отказываясь отвечать за свои будущие действия.

Корпоративные культуры прошлого, которые в значительной степени основывались на административно-управленческой модели, по-отечески подходили к вовлечению сотрудников в работу компании, что способствовало развитию данного этапа Порочного круга жертвы: «Просто делай то, что тебе говорят, делай хорошо, и мы будем заботиться о тебе до конца жизни». Некоторые до сих пор воображают свои организации как места, где рабочее утро начинается с «проверки мозга на входе». Тем не менее большинство организаций сегодня бегут от модели «скажите, что мне делать» и создают условия, помогающие привлекать, развивать и сохранять у себя самых лучших и ярких сотрудников. Когда степень ответственности возрастает и сотрудники поднимаются внутри организации *Над чертой*, схема меняется со «скажите, что мне делать» на «вот что я собираюсь сделать, что вы об этом думаете?» — воистину глубокий и вдохновляющий подход к достижению результата.

5. Легенда прикрытия. Предпоследний этап Порочного круга жертвы — это поиск оправданий, когда люди продолжают искать воображаемую защиту *Под чертой*, придумывая сложные и правдивые истории о том, почему их нельзя обвинять, если что-то пойдет не так. Эти истории обычно придумываются после того, как произойдет неприятная ситуация. Однако, сколь удивительным это не покажется, многие выдумщики оправданий готовят свои легенды еще

до того, как результаты получены и обнародованы, на случай возможной проблемы или потенциального провала.

Поиск оправданий принимает разные формы от письменного документирования всего происходящего до посылки копий сообщений по электронной почте, чтобы в дальнейшем использовать их в качестве доказательства невиновности. Большинство из нас по опыту знает, как доказать, что события происходили именно в такой последовательности или что происходил ряд бесед с целью подтверждения алиби.

Иногда этап поиска оправданий проявляется в Порочном круге жертвы менее заметно. Мы сами видели, как люди фактически убегали и прятались, чтобы отделить себя от ситуации, которая могла перерасти в потенциальную проблему. Такие люди избегают встреч, на которых они могут оказаться под ударом, или не в состоянии открыть почту, потому что ожидают возможных плохих новостей. Мы вспоминаем один такой пример, когда компания в критический момент ее развития и роста готовилась к предстоящей государственной проверке. На кону стояла судьба компании. Буквально за несколько дней до проверки президент компании заявил, что уходит в отпуск, во время проверки будет недоступен и не сможет принимать решения. Сотрудники сразу же почувствовали, что бремя потенциальных проблем полностью переложено на них, а президент остался ни при чем. Они всячески старались избежать последствий. Усилия, затраченные на поиски оправданий, почти никогда не порождают ничего, кроме объяснений, почему человек не несет ответственности, не виноват и вообще ни при чем, если что-то идет не так. И хотя отдельные ситуации могут послужить основанием для такого поведения, например, если необходимо защитить себя от недобросовестных людей, использующих вас в своих интересах, но даже тогда поиск оправданий истощает время и ресурсы всех задействованных лиц.

6. Ждать и наблюдать. Изначально человек попадает в Порочный круг жертвы, когда решает подождать и посмотреть, исправится ли

ситуация. Однако в такой обстановке проблема может только усугубиться. Например, руководящий состав компании по производству и сбыту товаров личной гигиены с доходом 300 млн долларов столкнулся с большими трудностями при внедрении новой линейки продукции. Поскольку компания расширялась слишком быстро, ей не хватало опыта для такого внедрения. После многочасовых бесполезных дебатов должностные лица решили прибегнуть к тактике выжидания — возможно, когда страсти утихнут, правильная концепция возникнет у группы управления продукцией сама собой. После нескольких месяцев колебаний компанию обошел мелкий конкурент, и проблема внедрения новой продукции потеряла свою актуальность. Этап выжидания в Порочном круге жертвы нередко превращается в яму, где возможные решения утопают в болоте бездействия.

The Wall Street Journal проиллюстрировала этот феномен забавным примером — в течение многих лет на чердаке мэрии города Амхерст, штат Массачусетс, скапливались горы птичьего помета, создавая все большую угрозу для здоровья работников здания. Выборное правление Амхерста постановило выделить 125 000 долларов для наведения порядка. Но, по словам подрядчиков, работа стоила не менее 260 000 долларов. В дело вмешался местный герой Дэвид Кинан, агент по недвижимости в Амхерсте, предложивший создать волонтерскую группу под названием «охотники за голубями». Волонтеры должны были убрать предполагаемые 55 галлонов¹⁰ птичьего помета бесплатно. Однако один из членов выборного правления отметил, что такие меры потребуют застраховать каждого волонтера, а это слишком дорогое удовольствие. Выслушав множество мнений, Кинан раздосадованно воскликнул: «Тот, кто станет волонтером, с удовольствием подпишет отказ. Проблема не в юридической ответственности. Проблема в том, что правительство Амхерста не засучит рукава и не станет разгребать помет». Руководители местных сообществ наняли адвокатов для поиска виновного и ответственного за случившееся, которые пришли к следующему выводу: вне зависимости от того, кто занимается

очисткой, иск может быть предъявлен городу. Между тем птичий помет продолжал скапливаться кучами, а людям, посещающим мэрию по делам, оставалось надеяться, что они не заразятся орнитозом — вирусным заболеванием, которое передается от птиц к человеку и развивается в пневмонию. В качестве последнего аргумента Кинан и его «охотники за голубями» предложили выборному правлению выделить деньги на устранение отверстия в оконной раме, через которое влетали голуби.

ЗАВЯЗНУТЬ В ПОРОЧНОМ КРУГЕ ЖЕРТВЫ: НЕЗАВИДНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ МАЙКА ИГЛА

Человек склонен оставаться в Порочном круге жертвы, потому что ему комфортно находиться *Под чертой*. Он думает: «Мне не нужно признавать свою неправоту», «Я не потеряю лицо», «Мне не придется ничего делать по-другому в будущем» и «Я могу найти оправдание своей недостаточной производительности и росту». Неважно, по какой причине человек остается в Порочном круге жертвы, — комфорт оказывается иллюзией, так как из круговорота нельзя выбраться и двинуться в направлении результатов, если не научиться распознавать ловушки. Давайте посмотрим, как один генеральный директор научился их выявлять.

Мы благодарны Майку Иглу (для нас он в числе лучших топ-менеджеров, известных нам, которые умели управлять *Над чертой*) за то, что позволил поделиться этой историей. Она показывает, какие внутренние усилия приходится прикладывать сегодняшнему высшему руководству, чтобы подняться *Над чертой*.

Получив назначение на должность вице-президента производственного предприятия, Майк Игл работал очень успешно, и его достижения произвели впечатление на высшее руководство корпорации. Все вышестоящие лица соглашались, что Майка ждет великолепное будущее, по всей вероятности, в рядах топ-менеджмента корпорации. Для дальнейшего продвижения по службе руководство предложило ему перейти на работу в дочернюю

компанию, где он мог бы приложить свои таланты для восстановления неэффективно работающей организации.

Однако к концу первого года управления компанией Майк почувствовал разочарование, поскольку производительность компании не выросла. Ни одна из его попыток, казалось, не работала, и в первый раз за всю карьеру он испугался, что сможет оправдать оказанного ему доверия.

Поскольку Майка продолжал волновать вопрос производительности, он решил выяснить настроения ключевых сотрудников организации. В попытках разъяснить ситуацию он пригласил на ланч начальника одного из отделов и попросил откровенно рассказать о том, как сотрудники восприняли его действия в компании за прошедший год. Явно озадаченный этой просьбой, собеседник спросил Майка, действительно ли тот хочет услышать правду. Майк уверил его, что хочет. Тогда начальник отдела подробно рассказал, что большинство сотрудников приписывали отсутствие улучшений его собственному поведению. Майк не верил своим ушам:

«Эта ситуация Иглу не по зубам».

«Он производственник, а нам нужен тот, кто знает нашу работу».

«Майк вообще ничего не изменил».

«Он пытается гнать разработку новых продуктов так же, как гнал производство».

«Майк ничего не делает для повышения качества».

«Он высказывается непонятно».

«Он намеренно не замечает межличностных конфликтов в его собственной команде».

«Похоже, Игл не в состоянии принимать жесткие решения».

И хотя Майк выразил признательность за прямые и честные ответы, он был шокирован и даже расстроен столь негативным выражением чувств сотрудниками по поводу его управленческих навыков. Ведь когда он возглавлял производственное предприятие на

своей последней работе, он только и слышал, как сотрудники жалуются: «Нам нужно, чтобы отдел исследования и разработок прекратил самоустраняться от участия в производстве и начал решать задачи проектирования, без которых невозможно качество изготовления продукции». Сопоставив эти две ситуации, Майк задался вопросом, почему же компании не могли принять на себя вину за собственные же недостатки?

В следующую субботу он отправился на велосипеде по побережью Калифорнии вместе с бывшим коллегой и близким другом, назовем его Пит Сандерс. Пит начал собственный бизнес как раз тогда, когда Майк получил новую должность. Во время прогулки Майк и Пит вспоминали, как здорово они вместе проводили время на протяжении многих лет. Затем Пит спросил Майка, как идут дела. Поскольку Майк доверял Питу, он рассказал, что ситуация близка к катастрофе: «Пит, мне достались одни руины. И что действительно печально, люди ждут, что я сделаю что-нибудь и решу их проблемы. Но ведь не я сотворил этот бардак! А они. Когда год назад я решил принять эту должность, я понятия не имел, во что ввязываюсь. Никто из членов правления не сказал мне, что дела настолько плохи. Я сейчас нахожусь между молотом и наковальней. Менеджеры всех уровней отказываются брать на себя ответственность, руководство корпорации тоже. Моральное состояние хуже некуда. Каждую неделю увольняются минимум трое рядовых сотрудников, что бы я ни делал. А я испробовал все! Но никто ни с кем не общается, и каждый обвиняет остальных в своих проблемах. Похоже, что генеральный директор, работавший до меня, пустил все на самотек. Объемы новой вводимой продукции ничтожны, а то, что мы получаем при разработке новых изделий, не доработано. Я не могу самостоятельно решить все эти проблемы. И мне не на кого опереться. Руководство корпорации не дает нормальных инструкций. Начальство просто считает, что я все сделаю правильно».

Пит не мог поверить, что слышит все это от своего друга. Работая на заводе, Майк действовал с абсолютной уверенностью, был ответственным парнем, уверенным в том, что может решить любую

вставшую перед ним проблему. Теперь же в его словах звучало отчаяние, и он все время приводил одни и те же аргументы: он обвинял руководство организации за то, что его оставили в этом нелегком положении; обвинял руководителей собственной команды в том, что не признавали наличие проблем; обвинял себя за то, что был захвачен врасплох стечением обстоятельств и потерял над ними всякий контроль.

И хотя Пит посочувствовал Майку, сказав, что понимает — есть много веских причин, почему его друг чувствует себя именно так, но он также заметил, что если Майк и дальше продолжит вести себя как жертва, то он ни на дюйм не продвинется в достижении желаемых результатов. В конце Пит добавил: «Знаешь, Майк, несколько недель назад я участвовал в интересном семинаре, посвященном ответственности. Основываясь на том, что я там узнал, могу сказать: ты застрял в том, что ведущие семинара называют Порочным кругом жертвы. Это плохая новость. Хорошая новость заключается в том, что ты можешь это изменить».

ВЫРВАТЬСЯ ИЗ ПОРОЧНОГО КРУГА ЖЕРТВЫ: ПРИЗНАНИЕ МАЙКА ИГЛА

Пока Майк и Пит ехали вдоль побережья, Пит продолжал объяснять: «На семинаре я узнал, что время от времени любой из нас оказывается в Порочном круге жертвы. В этом нет ничего постыдного. На самом деле, когда ты научишься понимать, что тебя затягивает в этот круговорот, ты сможешь попытаться выбраться из него. Жертвам никогда ничего не достичь, если они не начнут контролировать свое будущее. Ключ к этому — ответственность, но ты не сможешь подняться по тому, что называют *Ступенями к ответственности*, пока полностью не разберешься в том, что такое Порочный круг жертвы. Подумай об этом. Ты когда-нибудь утверждал, что не знаешь о каких-то обстоятельствах? делал вид, что ты не в курсе, что происходит на самом деле? отрицал свою ответственность? обвинял других, старался, чтобы другие сняли с тебя ответственность и

сказали, что нужно делать? утверждал, что ничего не можешь сделать, или ждал, что завтра все изменится к лучшему?»

Было очевидно, что эти слова задели его друга за живое, и Пит продолжал мягко, но настойчиво подталкивать Майка к тому, чтобы он более объективно взглянул на себя и свое поведение. «Майк, я тебя очень уважаю. Помни, завязнуть в Порочном круге жертвы — это не плохо, это просто неэффективно. Это мешает добиться результата. Теперь я понимаю, что сам сотни раз побывал в Порочном круге жертвы, и это хорошо, Майк! Чем быстрее я смогу обнаружить ловушку, тем быстрее выберусь из нее и начну работать более продуктивно, двигаясь к своей цели. Проблемы, с которыми ты столкнулся в компании, вполне реальные. Мне они тоже знакомы. Но, столкнувшись с проблемой, попробуй спросить себя — что еще можно сделать, чтобы преодолеть обстоятельства и получить желаемый результат? Когда ты описывал свою ситуацию, я не услышал почти ничего, что бы выражало твою реальную заинтересованность в происходившем за прошедший год. Ты говорил так, словно менеджеры на самом деле работают не у тебя, а проблемы компании — нечто, доставшееся тебе в наследство, и у тебя не было выбора. Ты на самом деле ушел с прежней работы ради новой? Ты действительно пришел работать именно здесь?»

Майк задумался над сказанным, и чем больше он думал, тем больше злился. «Ты говоришь так, словно я виноват в проблемах остальных. Это неправда!» Пит промолчал. Майк глубоко вздохнул и извинился за свою тираду: «Прости. Если быть абсолютно честным с самим собой, я должен признать, что и в самом деле не предпринял никаких усилий, чтобы повлиять на ситуацию. Единственная радость для меня в последнее время — воспоминания о старых добрых временах на производстве. Там все было так хорошо налажено. Изменения к лучшему были так заметны. Воспоминания возвращаются всякий раз, когда я просматриваю еженедельные отчеты по своим прежним проектам, которые я до сих пор получаю. Я всегда звоню старым друзьям, чтобы поздравить их или дать совет».

В этот момент Пит перебил Майка: «Ты помнишь историю об

Александром Великим? Когда армия Александра достигла побережья, которое сейчас называется Индией, он приказал своим воинам сжечь корабли. Когда воины заколебались, услышав шокирующий приказ, Александр объяснил: "Или мы вернемся домой на их кораблях или не вернемся вообще". Другими словами, сожжение кораблей утвердило стремление его армии к завоеванию, потому что вариант отступления уже не рассматривался. И сейчас единственной целью может быть только победа». Затем Пит сказал — ему показалось, что Майк держал наготове лодку для отступления или бегства и, таким образом, никогда полностью не стремился выиграть свою битву. Он спросил Майка, так ли это на самом деле, и Майк с некоторой гордостью ответил, что у него было несколько планов бегства. Он уже намекал своим руководителям отделов, что, возможно, вернется на прежнюю работу, и даже провел собеседование с претендентом на свою текущую должность. Однако теперь он понял, что работал, то и дело поглядывая в сторону выхода, в то время как ситуация требовала сосредоточить все свое внимание на работе. В конце концов он сумел понять, что действительно застрял в бесполезном круговороте, изображая жертву, хотя должен был принимать решительные меры по улучшению работы организации. Смог ли он сосредоточить все свое внимание на этой проблеме?

Смог. И как только Майк это сделал, он понял, что должен создать со своими менеджерами более сплоченную команду, и только после этого ожидать значительных изменений. К его сожалению, он немного сделал за первый год, чтобы способствовать сплоченности между ним и его прямыми подчиненными. Вместо этого он отодвигал менеджеров на второй план и общался с начальниками отделов, проводил с ними утренние совещания, чтобы получить информацию и дать указания. Майк признал, что, по существу, он уклонялся от общения с менеджерами и фактически сделал управленческую команду бесправной.

Как ни странно, признав за собой ответственность за плохую производительность компании, Майк больше не чувствовал себя сердитым или подавленным, а постепенно оживился и взбодрился.

Желая подкрепить это чувство, Майк сказал Питу: «Знаешь, я действительно до сих пор действовал по-своему и ждал, чтобы кто-то другой решил проблемы. Правда, случилось многое, к чему я не имел никакого отношения, но я позволил этим вещам отвлечь меня, не дать сосредоточиться на позитивных действиях, которые я мог предпринять. И, что хуже всего, мое поведение жертвы позволило остальным вести себя точно так же. Думая об этом сейчас, я понимаю, что множество сотрудников по всей организации завязли в том же болоте, игнорируя проблемы, отрицая ответственность и обвиняя других. Что касается меня, иногда мне кажется, что я позволил всему происходящему настолько парализовать мою волю, что даже если я начну действовать по-другому, если возьму на себя полную ответственность за результаты компании, я по-прежнему могу потерпеть неудачу. И это меня пугает».

Осознание ситуации отняло у Майка много времени и потребовало от него усилий; но осознав ее, он, подобно Дороти из «Волшебника страны Оз», увидел дорогу к дому. Он понял, что попадать в Порочный круг жертвы время от времени — это нормально, потому что это свойственно человеку, как и чувствовать себя немного напуганным перед возможностью провала. Однако ответственный человек учится преодолевать свой страх, признавая, что добиться успеха можно, только оказавшись *Над чертой* и упорно работая для получения результата. В случае Майка, его ответственность передалась остальным, и команда не подвела. Став решительным и ярким лидером, Майк привел компанию к рекордным объемам продаж и прибыли. Через несколько лет такой деятельности Майк получил от президента головной компании награду за достижение результатов, каких, по его мнению, добиться было невозможно. В результате Майк стал одним из топ-менеджеров головной организации. Мораль: иногда надо быть готовым сжечь все свои корабли и стать у штурвала последнего из них. Поступая так, вы сможете усилить убежденность и сформировать ответственность, необходимую для начала работы над новой программой действий. Все это поможет вам преодолеть обстоятельства. Башмачки уже у вас на ногах. Вам осталось только

щелкнуть каблучками.

ЖИЗНЕННО ВАЖНЫЙ УРОК: ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЗНАКОВ ПОРОЧНОГО КРУГА ЖЕРТВЫ

На протяжении многих лет мы работали по образцу Майка Игла на сеансах высказывания правды и самоанализа с сотнями руководителей, специалистов, друзьями и семьей. Все ситуации разные, каждый человек уникален, но каждый достигает критического момента, признавая, что застрял в Порочном круге жертвы. Найдите минутку, чтобы обдумать, что произошло с Майком Иглом. В течение 12 месяцев он искренне верил, что не может контролировать обстоятельства. Поверив в безысходность ситуации, он решил, что ничего не может с этим поделать, и никто не может ожидать, что он в одночасье справится со всеми давними проблемами компании. В результате Майк томился, несчастливо и непродуктивно, пока не признал, что уходил от ответственности, обвиняя бывших генеральных директоров и других менеджеров, прося руководство головной организации сказать ему, что делать, утверждая, что не может сделать больше, чем уже сделал и ожидая, что все наладится само по себе. К счастью, увидев, наконец, как именно он завяз в Порочном круге жертвы, он сумел взять на себя полную ответственность и помочь каждому сотруднику организации решить проблемы и получить лучший результат.

Подобно Майку Иглу, каждый человек может иногда оказаться *Под чертой*, но когда это происходит, вы не сможете вернуться на правильный путь, пока не поймете, что платите высокую цену за действия *Под чертой*. Только тогда вы начнете взбираться на ступень *Восприятия*, которая даст перспективу, необходимую, чтобы подняться *Над чертой* и начать взбираться по *Ступеням к ответственности*. Вы начнете читать о ступени *Восприятие* в следующей главе, но прежде чем перейти к ней, остановитесь, чтобы задать себе несколько существенных вопросов. Следующая страница поможет вам выявить положение *Под чертой*. Потратьте несколько

минут, чтобы ответить на вопросы теста «Порочный круг жертвы».

Если вы когда-либо оказывались в ситуациях, описанных в вопросах, отметьте соответствующий квадратик «да» или «нет». Прочитав каждый вопрос, спросите себя: «Случалось ли со мной что-то подобное?» или «Чувствовал ли я себя когда-нибудь подобным образом?» Постарайтесь стать своим лучшим другом, отвечайте на вопросы максимально честно.

ПОРОЧНЫЙ КРУГ ЖЕРТВЫ ТЕСТ			
1	Были ли вы когда-нибудь удивлены негативной обратной связью от кого-то, когда сами полагали, что делаете все возможное для решения проблемы?	ДА НЕТ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	Обвиняли ли вы других, «показывая на них пальцем», когда события развивались не так, как вам бы этого хотелось?	ДА НЕТ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3	Бывало ли, что вы подозревали, что нечто может вызвать проблемы для кого-то конкретно или для всей организации в целом, но ничего с этим не сделали?	ДА НЕТ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4	Тратили ли вы когда-нибудь время на поиски оправданий, на случай, если все пойдет не по плану?	ДА НЕТ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5	Говорили ли вы «Это не моя работа!», ожидая, что кто-то другой решит проблему?	ДА НЕТ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6	Чувствовали ли вы себя когда-нибудь абсолютно беспомощным, неспособным контролировать обстоятельства и ситуацию?	ДА НЕТ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7	Замечали ли вы за собой, что наблюдаете за ситуацией и ждете, когда она разрешится сама собой каким-нибудь волшебным образом?	ДА НЕТ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8	Произносили ли вы фразу, подобную этой: «Просто скажите, что вы хотите, чтобы я сделал, и я это сделаю»?	ДА НЕТ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9	Чувствовали ли вы, что действовали бы иначе, если бы это была ваша собственная компания?	ДА НЕТ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10	Делились ли вы историями о том, как кто-то (начальник, друг, деловой партнер и т. п.) вас использовал?	ДА НЕТ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

После того как вы ответили на все вопросы теста «Порочный круг жертвы», подведите итог. Поставьте по одному баллу за каждый утвердительный ответ. За отрицательный ответ баллы не ставятся. Суммируйте баллы и найдите соответствующий ответ в таблице,

приведенной ниже.

ПОРОЧНЫЙ КРУГ ЖЕРТВЫ РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТА

Если вы набрали 0 баллов: Вы не были честны перед собой. Попробуйте пройти тест снова, но на этот раз закройте в кладовке, чтобы никто не мог увидеть ваши результаты.

Если вы набрали 1 балл: Вы знаете, что способны оказаться *Под чертой*, но, вероятно, оказываетесь там чаще, чем готовы это признать.

Если вы набрали 2–4 балла: Вы всего лишь человек, и это хорошо.

Если вы набрали 5–7 баллов: Вы осознаете, что можете легко оказаться *Под чертой*.

Если вы набрали 8–10 баллов: Вы очень честный, вполне нормальный человек, и оставшаяся часть книги будет для вас очень полезной!

Полученное количество баллов не так важно, как признание того, что, будучи обычным человеком, вы всегда можете поддаться соблазну избежать ответственности в пользу ложной защиты и воображаемой безопасности порочного круга жертвы, где в отсутствии у вас результатов всегда виноват другой. Признание того, что вы можете оказаться *Под чертой*, подготавливает почву для познания вами *Принципа Оз*: как подняться над обстоятельствами и добиться желаемых результатов.

ВЫБРАТЬСЯ ИЗ ПОРОЧНОГО КРУГА ЖЕРТВЫ

На всем протяжении этой главы вы встречали примеры ситуаций и поведения *Под чертой*, задача которых — помочь вам более полно оценить разницу между позицией жертвы и ответственностью. Подобно Дороти, открывшей для себя эту истину на дороге из желтого кирпича в Изумрудный город, вам придется потрудиться, чтобы распознать ситуации и поведение жертвы в вашей собственной жизни

и в деятельности вашей организации. В следующей главе вы увидите ответственность в совершенно новом свете, когда будете готовиться к преодолению четырех ступеней на пути к большей ответственности.

Глава 3

В ГОСТЯХ ХОРОШО, А ДОМА ЛУЧШЕ: НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ

— Но вы не сказали мне, как попасть домой в Канзас.

— Через пустыню тебя перенесут Серебряные Башмачки, — произнесла Глинда. — Если бы ты знала, какими волшебными свойствами они обладают, то могла бы вернуться к тете Эм в первый же день.

— Но тогда я бы не получил свои удивительные мозги! — закричал Страшила. — Я бы и по сей день торчал на шесте в кукурузном поле!

— А у меня не было бы нежного и любящего сердца, — сказал Железный Дровосек. — Я бы по-прежнему стоял в глухом лесу и ржавел, ржавел...

— А я бы оставался жутким трусом, — проговорил Лев, — и лесные звери презирали бы меня.

— Все это верно, — согласилась Дороти. — И я рада, что как-то помогла моим друзьям. Но теперь их желания исполнились, и каждый будет править своей страной. Так что я спокойно могу вернуться в Канзас.

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

В 2002 году компания Citigroup, один из ведущих лидеров в сфере мировых финансов, получила более 16 млрд долларов прибыли, но честным ли путем заработала компания эти деньги? Деятельность Citi и ее подразделения Salomon Smith Barney породила множество слухов. Считается, что именно они помогли компании Enron не указывать долг в балансе, продали сомнительный долг компании WorldCom¹¹,

оказали содействие компании WINSTAR¹², когда она терпела крах, наградили топ-менеджеров компании Telecom выходом на IPO и подняли рыночный курс компании AT&T¹³, чтобы выиграть сделку. Где выход из сложившейся ситуации — бросить все, убежать и спрятаться? Возможно, но не для генерального директора Citi Сэнди Вейла. В интервью деловым изданиям он говорил: «Мне стыдно». Признав, что Citi допускала ошибки, пока он был генеральным директором, Сэнди Вейл взял ответственность на себя, заявив: «Я — часть этих ошибок». Своему правлению он объявил, что его первоочередная задача — убедиться в более этичной и честной работе Citigroup. Возможно, все это — исповедальная демагогия, призванная успокоить разъяренную общественность признанием своей вины? Время покажет. Да, многие другие компании в инвестиционно-банковской сфере практиковали то же, что Citi и Salomon Smith Barney, но это не оправдание. Что будут думать, чувствовать и как поступать топ-менеджеры Citigroup, оставшись за кулисами? Время покажет. К чести Вейла, он сделал несколько впечатляющих ходов: уволил известного аналитика Джека Грубмана, освободил от должности главного руководителя Salomon Smith Barney и записал в счет расходов опционы на акции. Несмотря на это, многие эксперты расценили произошедшее в Citigroup как серьезнейшую несостоятельность руководства. Помогут ли признания вины и уступки Вейла снова превратить Citigroup в уважаемую компанию и уберечь ее от нестабильности? Это будет зависеть от степени ответственности за реальные результаты, которую Сэнди Вейл и его управленческая команда возьмут на себя в дальнейшем.

НЕВЕРНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Более 20 лет работы с тысячами менеджеров, руководителей и членов различных коллективов показали: большинство людей считают, что ответственность появляется, когда снижается производительность, возникают проблемы или не достигаются нужные результаты. Собственно, многие полагают, что вопрос

ответственности ставится только в том случае, если что-то идет не так или если кто-то хочет точно определить причину проблемы — исключительно ради установления вины и назначения виноватого. Пока плавание проходит спокойно и неудачи еще не потопили корабль, люди редко задаются вопросом: «Кто несет ответственность за успех?» Похоже, только когда судно дает течь, все начинают оглядываться в поисках ответчика.

Неудивительно, что в большинстве словарей вы найдете определение ответственности, так или иначе способствующее формированию несколько негативного взгляда. Рассмотрим определение, которое дает Вебстерский толковый словарь английского языка: «субъективная обязанность отчитываться, предоставлять объяснения или обоснования; отвечать за что-то, нести ответственность»¹⁴. Заметьте, что определение начинается со слов *субъективная обязанность*, предполагающих отсутствие выбора в данном вопросе. Подобное определение, ориентированное на признание вины и беспомощность, предполагает все то, что мы уже наблюдали — ответственность рассматривается как следствие неудовлетворительной работы, причина страха, ибо в конечном итоге она вредит вам. Поскольку большинство людей испытывают на себе ответственность именно таким образом, неудивительно, что они тратят столько времени, избегая ее, объясняя и оправдывая плохие результаты.

Давно известно: когда руководитель объявляет о начале кампании по формированию большей ответственности в организации, зачастую первая реакция сотрудников — это стон: «Этого еще не хватало!» Опасаясь худшего, они ожидают начала более тщательного поиска виноватых в неудачных результатах. И это неудивительно, ведь поиски ведутся с таким воодушевлением и творческим подходом! Однако мы на собственном опыте узнали, что гораздо больше для достижения выдающихся результатов может сделать более позитивное и сильное определение ответственности, а не все эти поиски виноватых и обвинения.

Возьмем, к примеру, ситуацию с Сэнди Вейлом. Мы уважаем его

готовность подняться и взять вину на себя, но неужели он сделал это лишь потому, что дела шли настолько плохо и, наконец, пришло время понять проблему и решить ее? Обвинят ли вас или вы сами в чем-то признаетесь — неважно. Главная необходимость — прийти к пониманию того, что *ответственность — это больше, чем признание вины*. Если отнестись к этому без должной осмотрительности, можно даже само принятие на себя ответственности за неудачи расценить как возмездие за отсутствие успеха. Такое внушающее страх отношение к ответственности заставило миллионы сотрудников в тысячах организаций тратить драгоценное время и энергию, оправдывая недостаток производительности такими затертыми фразами, как, например: «мы превысили бюджет, были слишком заняты, перегружены, недостаточно информированы, получили недостаточное финансирование, недостаточно использовали мощности». В результате оправдание становится целью, отвлекая внимание от того, что еще можно сделать для достижения результата. Один руководитель, сосредоточивший свое внимание на увеличении эффективности работы сотрудников, предположил, что организация может сэкономить много времени и сил, если раздать всем список проверенных временем оправданий, чтобы сотрудникам нужно было лишь назвать номер для объяснения причины неудачи:

20 ПРОВЕРЕННЫХ ВРЕМЕНЕМ ОПРАВДАНИЙ	
1	Мы всегда так делали
2	Это не моя работа
3	Я не знал, что вам это нужно прямо сейчас
4	Я не виноват, что опоздал к сроку
5	Это не мой отдел
6	Мне никто не сказал, что делать
7	Я жду одобрения/разрешения
8	Мне должны были сказать не делать этого
9	Не обвиняйте меня. Это была идея начальника
10	Я не знал
11	Я забыл
12	Если бы вы мне сказали, что это важно, я бы это сделал
13	Я слишком занят для этой работы
14	Мне неправильно подсказали
15	Я думал, что сказал вам
16	Почему вы меня не спросили?
17	Никто не пригласил меня на совещание — я не получил напоминание
18	Мои сотрудники подвели
19	Меня никто не контролировал значит, это не так важно
20	Я говорил, чтобы другие тоже об этом позаботились

Звучит довольно глупо, верно? Однако, как бы то ни было, люди настолько глубоко вплетают эти отговорки в ткань своей жизни, что прибегают к ним, даже не задумываясь о том, что они произносят. Для преодоления этого импульса люди должны отказаться от определения ответственности, ориентированного на прошлое, сосредоточенного на обвинении, на принципе «кто-это-сделал?». Практически всегда, когда дела идут плохо, люди начинают играть в игру «кто-это-сделал», более явный вариант поиска виноватых, поскольку сотрудники начинают выявлять в группе лицо, наиболее ответственное за неудачу. Слишком частая игра исключает любое намерение исправить ситуацию. Наоборот, в попытке избежать последствий ошибок,

ставящих под угрозу карьеру, люди, играющие в эту игру, просто хотят убедиться, что в центре внимания оказался кто-то другой, а сами прячутся за укрытиями из оправданий, объяснений, отговорок и обоснований, делая вид, что они тут ни при чем.

Внимание всей нации оказалось приковано к одному из трагических примеров игры в «кто-это-сделал», когда стало известно, что зараженное мясо в гамбургерах, продаваемых в ресторанах Jack in the Box¹⁵, стало причиной смерти двоих детей и тяжелых заболеваний десятков других людей. Jack in the Box быстро подготовил свое объяснение, переложив вину на поставщика мяса, сеть гастрономов Vons, которые, разумеется, тоже подготовили объяснение, обвинив ветеринарно-санитарных инспекторов Министерства сельского хозяйства США. Министерство, в свою очередь, объяснило, что недостаток средств не дал возможности нанять на работу достаточное количество ветеринарно-санитарных инспекторов. Так кто же виноват? Налогоплательщики, которые не хотят платить больше налогов для большего количества инспекторов. В свою очередь, налогоплательщики также подготовили объяснение: «Если бы федеральный государственный аппарат работал более эффективно, нам бы не пришлось столько платить за необходимые услуги». Игра не заканчивается, все больше и больше лишая организации средства для получения лучшего результата: истинной и позитивной ответственности.

Пока продолжается этот порочный круг, ошибочно называемый ответственностью, все больше людей становятся истинными мастерами игры в «кто-это-сделал». Запуская крупный проект, сотрудники всех уровней организации начинают делать многочисленные заметки о разворачивающихся событиях, но не для того, чтобы документально подтвердить успех, а чтобы оправдать отсутствие результатов, если проект окажется неудачным. Количество потерянного времени и сил, даже в наиболее качественной и сознательной организационной среде, продолжает возрастать, когда игра в «кто-это-сделал» превращается в игру «создай-свою-историю», позволяющую игрокам придумывать удобный предлог, независимо от

исхода событий. К сожалению, люди усвоили, что живут в сутяжническом обществе, любящем переложить вину и ответственность на других, чтобы за ошибку заплатили именно они. В таком обществе найти оправдание означает победить в игре жизни.

Определяя ответственность подобным образом, люди сохраняют беспомощный взгляд на нее, заикливаясь на прошлом и не заботясь о будущем.

Снедаемые желанием расставить все точки над *i* в своих тщательно обдуманых объяснениях, почему они не отвечают за то или иное, люди сегодня сами себя лишают силы ответственности — силы, которую *Принцип Оз* определяет как ключ к успешному будущему.

ВЕРНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Определение ответственности по *Принципу Оз* поможет оживить характер бизнеса, укрепить конкурентоспособность корпораций на мировом уровне, увеличить инновации, повысить качество продукции и услуг, производимых компаниями по всему миру, а также повысить уровень реагирования организаций на потребности и желания потребителей и клиентов.

Рассмотрим приведенное ниже новое определение ответственности, воплощающее в себе суть *Принципа Оз*:

Ответственность: «Личный выбор человека в любых обстоятельствах сохранять причастность и делать все необходимое для достижения желаемых результатов».

Это определение подразумевает образ мыслей или позицию, когда человек постоянно спрашивает себя: «Что еще я могу сделать, чтобы преодолеть обстоятельства и достичь желаемых результатов?» Это подразумевает процессы Восприятия реальной ситуации, осознания собственной Причастности к обстоятельствам, поиска Решения и Действия по его воплощению, а также требуется такой уровень персональной заинтересованности, при котором человек принимает на себя обязательства, соблюдает их и гарантирует их исполнение.

Такая точка зрения охватывает текущие и будущие усилия, а не реакции на уже случившееся или объяснения произошедшего. Вооружившись новым определением ответственности, вы сможете себе и другим сделать все возможное для преодоления сложных обстоятельств и достижения желаемых результатов.

Современный взгляд на ответственность, как правило, делает упор на прошлые действия в противоположность нынешним или будущим усилиям. То же самое на протяжении десятилетий рассказывал бизнесменам Эдвардс Деминг¹⁶: «Большинство организаций используют постулат, что страх перед неудачей заставит сотрудников добиваться успеха. Мы же, наоборот, считаем: такой постулат только заставляет сотрудников придумывать объяснения еще до того, как факт неудачи свершится».

Вместо того чтобы сосредоточиться на ответственности, подчеркивающей, что еще можно сделать для улучшения результатов *сейчас*, привычное определение вынуждает людей оправдываться за то, что они совершили в прошлом. Такой взгляд на ответственность, как на нечто возникающее пост-фактум, препятствует подходу «пока не поздно». Неудивительно, что подлинная ценность и преимущество ответственности обусловлены способностью человека или организации влиять на события и результаты прежде, чем они произойдут. Привычное восприятие ответственности не учитывает, что люди могут получить больше, придерживаясь позиции опережения, а не реагирования задним числом.

Возьмем, к примеру, ситуацию, интригующую нас уже долгое время. Мы всегда удивлялись, каким образом местные чиновники определяют, когда и где устанавливать знаки остановок и светофоры. Мы припоминаем один особенно опасный перекресток с ужасной видимостью и жуткой скоростью движения. Чиновники, занимающиеся вопросами уличного движения, не спешили устанавливать светофор на этом перекрестке. Вместо того чтобы подсчитать, сколько жалоб поступает из-за этого опасного перекрестка, чиновники отслеживали только количество аварий. Как только число аварий достигнет определенного уровня, чиновники

установят знак остановки. Если погибнут несколько человек, они поставят светофор. Сейчас, после того как на злосчастном перекрестке произошло много аварий и были погибшие, там поставили четырехсторонний знак остановки и светофор. Как жаль, что понадобились боль, страдания, травмы и даже человеческие жизни, чтобы добиться должного результата. Вот почему мы так не любим ответственность как реагирование задним числом и настаиваем на более активной позиции. Иногда слишком поздно исправлять свои поступки задним числом и пытаться избежать возможных негативных последствий.

Популярная психология, намеренно или нет, часто вдохновляла людей в нашем обществе винить во всех своих бедах и проблемах один или несколько фактов, пережитых ими в прошлом, тем самым провоцируя безответственный подход к нынешнему и будущему поведению, отношению и чувствам. Нет ничего странного в том, что люди объясняют свои ночные кошмары, расстройства пищеварения, маниакальную чистоплотность, тревоги, перфекционизм, физические недомогания, финансовые проблемы и раздражительность некоторыми особенными, ключевыми проблемами или случаями, произошедшим в их жизни ранее. Виня во всем свои былые раны, они не могут устоять перед новомодными диетами, неумело обращаются с собственными детьми, испытывают чувство отчужденности и одиночества, как будто больше никто из современных взрослых людей не страдает от таких проблем. На самом деле, истинная вы жертва или псевдожертва, вам никогда не побороть пагубное прошлое, если не выработать подход к ответственности, ориентированный на настоящее и будущее, чтобы получить от жизни намного больше. Чтобы кардинально изменить взгляд на вещи, мы предлагаем начать с нашего, более сильного, более активного определения ответственности.

СОВМЕСТНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Определение ответственности по Принципу Оз подчеркивает

следующий факт: лучше всего ответственность работает, когда люди чувствуют сопричастность по отношению к обстоятельствам и результатам. Прежнее определение ответственности говорит об индивидуальной ответственности и не признает общего ее характера. Этим зачастую характеризуется организационное поведение и современная жизнь. Неудивительно, что всякий раз, когда в процессе поиска виноватых находится кто-то один, ответственный за плохой результат, все остальные вздыхают с облегчением — ведь они теперь вне подозрений. Перекалывание ответственности на одного может утешить большинство, но факт остается фактом: организация получает результаты от коллективной, а не индивидуальной деятельности. Следовательно, если организация работает неэффективно, значит, неэффективно работает весь коллектив, то есть это — общие ошибки и неудачи. Для полного понимания ответственности в организациях следует включить принцип совместной ответственности.

Представьте себе бейсбольную команду, где каждый игрок команды защиты отвечает за участок поля. При этом нет жестких правил, предписывающих точное место, где заканчивается участок одного игрока и начинается участок другого. С учетом такого пересечения сфер ответственности получение хороших результатов — то есть охват всего поля — достигается групповым усилием, когда персональная ответственность смещается в зависимости от обстоятельств, а тренеры учат игроков бросаться за мячом всякий раз, когда могут до него добраться, даже если это может сделать не один игрок, а больше. Когда бьющий игрок подает мяч в сектор слева от центра поля, одновременно бейсболисты, защищающие левую сторону и центр поля, сходятся в одной точке, и никто из них точно не знает, кто должен принимать мяч. Иногда мяч падает, потому что игроки сталкиваются друг с другом или, думая, что мяч ничей, ждут, чтобы его поймал другой игрок, не понимая, кто на этот раз отвечает за мяч. Во многих отношениях, организационная игра — это командный вид спорта, где каждый принимает на себя персональную ответственность, вносит свой вклад в итоговый счет, и где исход игры

зависит от совместной ответственности.

Президент одной из компаний охарактеризовал совместную ответственность следующим образом: «Все работают вместе, поэтому мы, образно говоря, не роняем мяч; но если вдруг роняем его — все тут же бросаются, чтобы его подхватить». «К сожалению, — продолжает он, — слишком многие наши сотрудники, видя, что мяч приземляется между другими игроками, говорят: «Это был твой мяч». Большинство организаций с легкостью назовут длинный перечень проектов, в которых кто-то пропустил критические сроки, допустил непредвиденные расходы, бросил проект в середине работы либо не обратил внимания на важную деталь. В таких случаях никто не бросается ловить падающий мяч. Каждый, довольный собой, сидит на скамейке запасных, говоря: «Ну, Боб [или Сью] на этот раз действительно наломал дров». Тот же самый президент компании описал, что его сотрудники раньше думали о качестве. На вопрос, кто отвечает за качество, реакция, по его словам, была такая: «один поднимал руку, а остальные указывали на него». Затем он рассказал, как изменилось мышление сотрудников, после того как они осознали совместную ответственность. «Сегодня, когда мы спрашиваем, кто отвечает за качество, все руки тянутся вверх».

Один клиент обратился к нам за помощью при внедрении корпоративной информационной системы, что потребовало бы значительной реорганизации бизнес-процессов. Поскольку руководителей клиента беспокоили работы по внедрению, они привлекли специалистов из всех отделов компании, поручив им по одной наиболее важной организационной функции, существовавшей в команде. Кажется, что руководители сильно рисковали, собрав для совместной работы такую разнородную группу сотрудников, особенно с учетом того, что для определения приоритета задач им пришлось бы идти на компромиссы. Тот факт, что до этого внедрение ИТ всегда выходило за рамки выделенного бюджета и установленных сроков, только усиливал опасения. Раньше дело кончилось бы тем, что сотрудники четыре или пять раз изменили бы установленные сроки, да еще и превысили бюджет. Проект был запущен в сентябре. С самого

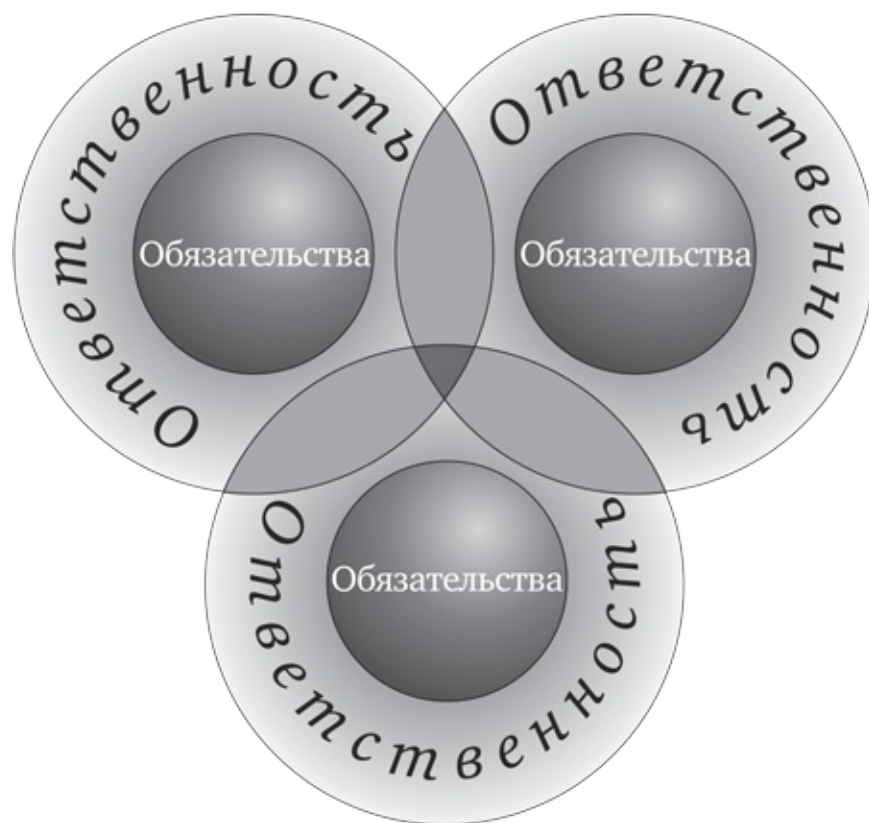
начала мы помогли команде создать атмосферу позитивной ответственности, перестроив поведение и образ мыслей, что было необходимым для выполнения задачи к пятому сентября, ровно через год. По сути, руководители создали Культуру ответственности, сделав упор на «Что еще я могу сделать, чтобы добиться результата?», а не на традиционное «Я просто буду делать *свою* работу». Поразительно, но проектная группа работала всю ночь напролет в субботу накануне даты окончания проекта, чтобы закончить его на 16 часов раньше и не выйти за рамки бюджета! Впервые в истории компании сотрудники сделали нечто подобное. Этот проект теперь служит нашему клиенту эталоном для всех крупных проектов по внедрению ИТ.

Ниже мы проиллюстрируем с помощью диаграмм, как создание совместной ответственности за результат может повлиять на производительность в организациях. Сотрудники обычно рассматривают свою ответственность по отношению к организации исключительно с точки зрения собственной, личной ответственности, индивидуальных обязательств. В результате многое остается в тени, потому что выходит за пределы, которые люди очертили вокруг независимых аспектов своей работы. Зачастую организации пытаются решить эту проблему за счет перераспределения ролей, нанимая больше сотрудников (то есть заполняют пустые места группами людей), или за счет изменения структуры организации. Однако когда люди рассматривают ответственность за результат как нечто большее, нежели обязанность выполнять собственную работу, они начинают чувствовать ответственность за то, что не входит в их должностные обязанности согласно инструкции, например за прибыль, претензии клиентов, обмен информацией, сроки выполнения проекта, эффективную коммуникацию, продажи и успех компании в целом. Когда сотрудники принимают такое отношение к совместной ответственности по всем аспектам проекта, все разногласия и границы исчезают, и сотрудники начинают рассматривать свою текущую ответственность как уверенность, что они не «уронят мяч».

Индивидуальные обязательства



Совместная ответственность



Джек Уэлч, бывший генеральный директор General Electric, не останавливался в своем стремлении к увеличению совместной ответственности, или «отсутствию границ», как он это называл: «Если компании предстоит добиться своих целей, границы нужно убрать. Границы — это глупость. Объединение — это всего лишь еще одна граница, и ее нужно преодолеть так же, как границы, отделяющие вас от ваших клиентов, поставщиков и коллег».

Многим людям трудно понять идею совместной ответственности, потому что они запрограммированы мыслить через призму *индивидуальной*, а не *групповой* ответственности. Вы спросите — могут ли сотрудники организации действительно принимать на себя ответственность за одни и те же действия, одни и те же результаты? Другими словами, не означает ли это, что ответственность не несет *никто*? Вовсе нет. В своей книге «Переворот в разработке новой продукции» (Revolutionizing Product Development) Ким Кларк, декан Гарвардской школы бизнеса, и его соавтор Стивен Уилрайт описывают значительные стратегические преимущества и конкурентоспособность, которые появляются, когда участники команды полностью понимают концепцию совместной ответственности. После формирования основных групп по разработке продукта, состоящих из преданных своему делу сотрудников из различных производственных отделов организации, можно наблюдать следующее:

- каждый участник основной группы выполняет одну из ключевых функций, отвечает за нее и обеспечивает ее уникальный вклад в общий проект;
- но каждый участник основной группы также участвует в общей деятельности. Помимо выполнения своей отдельной функции каждый участник основной группы несет ответственность за результаты группы в целом. В этой роли основная группа разделяет с главным руководителем проекта ответственность за процесс разработки, а также за общий результат как итог этого процесса. Основная группа отвечает за успех проекта, и не может винить никого, кроме себя, за провал проекта, если не

удастся выполнить задачу и обеспечить производительность, о которой условились вначале;

- уникальность обязанностей участников основной группы лежит не столько в ответственности за исполнение своих функций, сколько в том факте, что они несут ответственность за распределение, наполнение и выполнение задач.

Безусловно, очень важно, чтобы каждый сотрудник организации нес ответственность, но, помимо этого, все должны делить совместную ответственность друг с другом.

Рассмотрим следующую историю.

Один из производителей посудомоечных машин и другой бытовой техники пользовался двумя параллельными конвейерами, разделенными между собой рядом инвентаризационных офисов и складов. Каждый конвейер по большей части функционировал автономно, и на каждом из них была разработана собственная уникальная культура производства. Под руководством супервайзера рабочие первого конвейера научились весьма искусно определять дефектные узлы, поступающие с любой из 20 рабочих станций на этом конвейере. Когда кто-нибудь определял дефектный узел, супервайзер немедленно начинал отчитывать оператора, ответственного за появление дефекта, и у всех на глазах заставлял сотрудника устранить проблему и работать лучше. Естественно, что остальные работники конвейера обвиняли в замедлении всей работы оператора, допустившего ошибку. Со временем, однако, рабочие начали скрывать ошибки, надеясь, что их не станут обвинять, и не признавались в проблеме даже супервайзеру. В результате объем производства уменьшился, а количество дефектных узлов и брака увеличилось всего за нескольких месяцев.

На конвейере номер два рабочие выработали совершенно иную культуру производства. Если оператор совершал ошибку на рабочей станции, другие рабочие немедленно приходили на помощь и быстро, без лишних слов решали проблему. Будучи частью единой команды, каждый рабочий чувствовал совместную ответственность за

конечный результат — сборку качественной продукции в нужное время. Не имея никаких иллюзий относительно безнаказанности, создаваемой объяснениями и историями жертв, рабочие помогали друг другу, быстро выявляли ошибки, но никогда не обвиняли одного человека в том, что он мешает стараниям группы. В результате производство на втором конвейере оставалось высоким, а дефектных узлов и брака почти не было.

Рабочие первого конвейера проводили много времени *Под чертой*, отрицая свои ошибки, обвиняя в ошибках друг друга. То есть они жили, говорили и думали как жертвы. Рабочие конвейера номер два, напротив, наслаждались своей работой, им нравилась командная игра, они чувствовали удовлетворение и добивались отличных результатов. Специалисты по организационному поведению могут красноречиво высказываться о многочисленных различиях между этими двумя культурами труда, ссылаясь на бесчисленные параметры, объясняющие разницу в результатах, но мы видим между ними всего одно фундаментальное различие: одни практиковали совместную ответственность, другие — нет.

В своем бестселлере «7 навыков высокоэффективных людей» (The Seven Habits of Highly Effective People)¹⁷ Стивен Кови заметил:

«В континууме зрелости зависимость выражается ТЫ-парадигмой — ТЫ проявляешь заботу обо мне; ТЫ добиваешься чего-то ради меня; ТЫ не справился; в неудаче я обвиняю ТЕБЯ.

Независимость выражена Я-парадигмой — Я могу это сделать; Я несу ответственность; Я полагаюсь на самого себя; Я могу выбирать.

Взаимозависимость выражена МЫ-парадигмой — МЫ можем это сделать; МЫ можем взаимодействовать; МЫ можем, объединив наши способности и возможности, создать вместе что-то более значительное».

Мы считаем, что пока зависимым людям необходима помощь других, чтобы получить то, что им нужно, а независимые пытаются получить то, что им нужно за счет собственных усилий,

взаимозависимые люди берут лучшее от тех и других.

В наиболее функциональных производственных средах применяются принципы взаимозависимости и совместной ответственности. Сотрудники обучают и готовят друг друга выигрывать все игры, в которых они принимают участие. Принимая на себя ответственность за собственную деятельность и ее результаты, каждый знает, что работает в команде и чувствует общую ответственность за достижение общих целей. Людям, работающим в таких условиях, ответственность помогает двигаться вперед. Конечно, вам придется отчитываться за свои ошибки, но вы знаете, что такая ответственность приведет к лучшим результатам в будущем. В такой обстановке тратится меньше времени и средств на придумывание оправданий, зато больше времени и средств уходит на выявление проблем, принятие рисков и инициацию позитивных действий для решения проблем. Обучение заменяет наказание, успех заменяет неудачу, а виктимизация сменяется ответственностью.

Когда такие проблемы, как возврат товара, недостаточное выполнение плана продаж или перерасход средств, возникают в организациях, где принцип совместной ответственности не прижился, сотрудникам приходится быть настороже — при таком равнодушном отношении поиск виноватых становится нормой. Слишком часто отделы, которых проблема не коснулась, спокойно наблюдают за происходящим со стороны, испытывая облегчение от того, что проблема лежит вне сферы их ответственности, и радуясь, что не имеют к ней отношения. Работая в обстановке совместной ответственности, люди, наоборот, понимают, что проблемы выходят за рамки функционального направления и зачастую требуют решений, в которых участвуют все сотрудники.

Когда космонавты корабля «Аполлон-13»¹⁸ произнесли бессмертную фразу: «Хьюстон, у нас проблема», можете ли вы представить, чтобы они сидели и ждали, что кто-то придет и все за них сделает? Разумеется, нет! Напротив, эта фраза побудила всех к быстрым действиям. Они наперебой бросились на помощь и предупредили развитие возможных чрезвычайных обстоятельств.

Существовала только одна проблема, проблема *каждого*, и мы должны были ее решить: как благополучно вернуть на Землю наших соотечественников?

Но как в действительности работает совместная ответственность и как ею управлять? Как избежать погружения *Под черту*, когда тот, с кем вы разделяете ответственность, оказывается в Порочном круге жертвы? Найти совместную ответственность бывает нелегко, поскольку ее очень трудно создать. Можно ли создать обстановку, в которой люди будут коллективно стремиться к результату, но при этом не отказываться от персональной ответственности? В какой момент задача одного помочь в решении проблемы становится на путь привлечения к решению проблемы остальных? Может ли моя собственная персональная ответственность помешать чужой? В какой момент мы пересекаем границу замешательства, и каждый начинает чувствовать ответственность за все происходящее? Сложные вопросы. И они требуют сложных ответов.

ПОМОГАЯ СОТРУДНИКАМ «ЗВОНИТЬ В КОЛОКОЛ»

Ответ на все эти вопросы заключается в полной концентрации на результатах внутри компании. Когда все вместе несут ответственность за достижение организационных результатов, а не просто выполняют свою работу, все, как правило, получается. Устанавливая прямую связь между своей работой и результатами, необходимыми организации, сотрудники начинают видеть цель и по-другому воспринимать жизнь, обретая высокую мотивацию. Все зависит от того, выполняют ли люди то, что нужно, и понимают ли, почему они делают именно то, что делают, на каждом уровне организации. В противном случае они могут растеряться в процессе выполнения работы и перестать концентрироваться на результатах.

Одному клиенту, руководителю группы международного сбыта, пришлось столкнуться с этой проблемой лицом к лицу. В рамках его организации по развитию сбыта, сотрудники, естественно, были

сосредоточены на самом процессе, на том, как они делают свою работу. Те из них, кто часто ездил в командировки, оставляя дом и семью на несколько недель, стали чувствовать, что работа становится им в тягость, мешает сосредоточиться на наиболее важных результатах. Каким образом руководитель сумел все изменить? Как он смог добиться того, чтобы все сотрудники отдела постоянно думали о самом главном: продажах? Другими словами, как он сумел помочь им не потеряться в этом процессе? Все оказалось довольно просто. Однажды утром он повесил большой колокол на стену возле своего кабинета, так, чтобы колокол видели все сотрудники отдела. Всякий раз, когда кто-нибудь завершал сделку, он должен был несколько раз позвонить в колокол. Эта идея стала настоящей находкой!

Разумеется, колокол обратил на себя внимание не только сотрудников отдела, но и сотрудников всей компании. В скором времени все заговорили о том, как именно надо работать, чтобы иметь право звонить в колокол. Сотрудники знали, что в колокол звонят не при выполнении определенных действий и проведении мероприятий, не в процессе работы и при выборе политики действий, а лишь после достижения конкретных результатов.

«Звон колокола» может выражаться в любом виде, от бонусов и премий до слов похвалы. Что можно сделать, чтобы заставить людей сосредоточиться на вещах, позволяющих «звонить в колокол» в вашей организации? Это является, пожалуй, наиболее серьезной задачей для руководства в современной среде быстро развивающихся технологий. Любой шум с легкостью заглушит чистый звон колокола.

Чтобы наша организация продолжала стремиться к результату, не отвлекаясь на весь сопутствующий шум, мы часто говорим о колоколе. В начале новых проектов следует обсудить *то*, о чем в конце рабочего дня будет звонить колокол. Наши люди переводят эту фразу следующим образом: «Мы знаем, нужно сделать многое, чтобы это произошло. Мы также знаем, что может быть очень трудно, и это станет серьезным испытанием для нашей команды, но ведь мы ничего не получим, пока не добьемся этого важного результата». Более того, ответственность начинается исключительно с четкого определения

результатов, которые хочется и необходимо достичь.

Во всех главах первой части этой книги мы старались показать, как сотрудники организации могут поддаваться искушению искать защиты *Под чертой*. Попадая туда, они виртуозно сочиняют объяснения и рассказы с позиции жертвы. Хотя это и может обеспечить иллюзию безопасности, реальность легко разрушит такую иллюзию.

ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПО ПРИНЦИПУ ОЗ

Невозможно рассматривать ответственность с точки зрения *Принципа Оз*, не говоря о том, чего она стоит. Необходимо отказаться от игры в «кто-это-сделал» и иллюзии безопасности, возникающей при перекладывании вины на другого. Также необходимо более активно участвовать в обучении других и проверять себя, всегда помня о необходимости принятия как индивидуальной, так и совместной ответственности.

Однако опыт показывает, что преимущества намного превосходят затраты. Вы экономите на бесконечных объяснениях людей, скрывающихся *Под чертой*. Вы экономите на проваленных из-за неудовлетворительной деятельности результатах. Вы экономите на всех неудачах, с которыми рано или поздно придется столкнуться. И вы экономите на времени, потраченном впустую на контроль каждого шага окружающих.

Чтобы проиллюстрировать преимущества использования ответственности по *Принципу Оз*, рассмотрим пример Денниса Антинори, вице-президента по продажам бывшей IVAC, крупной компании по производству медицинских товаров. Он с нетерпением ожидал предстоящего национального совещания по продажам, на котором компания должна была запустить несколько новых продуктов. За два месяца до совещания Деннису сообщили, что новая продукция будет готова к запуску на 12 месяцев позже. Пораженный таким известием, он стал бороться с тремя серьезнейшими

проблемами: (1) как самому удержаться *Над чертой*, не обвиняя в своем затруднительном положении сотрудников отдела по разработке новых продуктов, и как работать над тем, чтобы удивить начальство без помощи новых продуктов, (2) как помочь группе по управлению продажами остаться *Над чертой*, и (3) как помочь менеджерам по продажам заставить торговых представителей добиться запланированных объемов продаж, несмотря на отсутствие новой продукции.

Научившись действовать *Над чертой* и взглянув на ответственность в новом свете, Деннис встретился с 18 менеджерами по продажам, чтобы по-новому взглянуть на их обстоятельства. Позволив сотрудникам провести некоторое время в Порочном круге жертвы *Под чертой*, придумывая причины, почему компания так их подвела, Деннис сознательно перенес обсуждение в сферу *Над чертой*. С высоты *Над чертой* непреодолимые препятствия на пути достижения запланированных объемов продаж все еще выглядели грозными, но уже вполне преодолимыми. Деннис спросил: «Учитывая препятствия, с которыми мы столкнулись, а они действительно значительные, что еще мы можем сделать, чтобы преодолеть обстоятельства и добиться результатов, в которых нуждается компания?» Поначалу менеджеры по продажам были озадачены вопросом. «Каким образом, — спросили они, — вы решите проблему с новой продукцией без новинок?» — «Это не *истинная* проблема, — возразил Деннис, — *истинная* проблема — это продажи, а не новинки. Надо примириться с фактом, что в этом году новинок не будет, но компании по-прежнему нужно, чтобы мы удивили руководителей. Перекладывание вины на сотрудников отдела разработки новых продуктов не отменит наших обязательств по выполнению заложенного в бюджет объема продаж». После длительных и бурных обсуждений группа смогла подняться *Над чертой* и задалась вопросом: «Что еще мы можем сделать, чтобы добиться запланированного на этот год объема продаж, несмотря на отсутствие новинок?»

В течение нескольких месяцев после этой встречи Деннис

Антинори и его команда по управлению продажами изобрели много креативных способов увеличить продажи и добиться целей, поставленных в начале года. К концу года они достигли выдающейся производительности, одной из лучших в истории компании: рост продаж на целых 15% по сравнению с предыдущим годом.

Через год после памятного совещания на тему ответственности Деннис и его команда по управлению продажами собрались за несколько недель до национального совещания по продажам. В ходе обсуждений Деннис спросил команду: «Что больше всего способствовало успеху наших продаж в прошлом году?» В ответ он услышал: «Каждый почувствовал, что мы заняли позицию *Над чертой* в данной ситуации, мы больше не теряли времени, обвиняя отдел разработки новых продуктов. Мы действительно поставили перед собой задачу найти решение и применить его, и нам удалось это сделать. Когда бык бросился на нас, мы ухватили его за рога и повалили на землю. Мы сконцентрировались, а не расслабились, и у нас все получилось, несмотря на то что обстоятельства были против нас».

ИЩЕМ ЛЮДЕЙ, ПОЖИНАЮЩИХ И ИГНОРИРУЮЩИХ ПЛОДЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Ежедневно, читая газеты, слушая или смотря новости, мы неоднократно замечаем людей, которые либо используют *Принцип Оз*, либо игнорируют его. Мы решили проверить эту теорию. Выбрав случайный день, мы стали искать документальные подтверждения того, работает *Принцип Оз* или нет. Мы выбрали день подачи деклараций о налоге на прибыль, 15 апреля, и периодические издания *Washington Post*, *Los Angeles Times*, *Times* (Лондон), *Boston Globe*, *The Wall Street Journal* и *The New York Times*.

В газете *Los Angeles Times* мы нашли историю о L-триптофане и Бетси ДиРоза. Прочитав отрывок ниже, отвлекитесь минутку и поразмыслите над тем, кто нес ответственность и кто мог бы быть более ответственным в этой истории:

«После двух лет приема снотворного L-триптофан, продающегося без рецепта, у школьной учительницы Бетси ДиРоза стали появляться высыпания на коже, боль в суставах и мышечные судороги, покалывание в руках и ногах, а также болезни сердца и легких. Эти симптомы до сих пор проявляются у ДиРоза и тысяч других жертв L-триптофана. Препарат был снят с продаж по всей стране. В настоящее время он является предметом исков около 1500 жертв изнурительного заболевания "синдром эозинофилии-миалгии", в возникновении которого обвиняют L-триптофан. На этой неделе 42-летняя ДиРоза стала первой истицей в стране, выигравшей судебный процесс против компании Showa Denko K. K., японского производителя лекарства, но ДиРоза и ее адвокат отреагировали на свою победу с разочарованием, говоря, что надеялись на большее, нежели на решение суда присяжных о выплате чуть более миллиона долларов». Далее в статье говорится: «Она была «расстроена» вердиктом присяжных и рассказала, что продолжала принимать L-триптофан после того, как посмотрела один репортаж, в котором говорилось, что у группы жителей Нью-Мексико появились слабые симптомы после приема препарата». ДиРоза возмущенно продолжала: «В нем ничего не говорилось об отзывах лекарства, и я никогда не видела других репортажей. L-триптофан оставался на прилавках, и нигде не было никаких предупреждающих знаков о его опасности. Я вовсе не чувствую себя ответственной за то, что со мной произошли такие ужасные вещи. Разве это моя вина?» ДиРоза подала иск на 144 млн долларов, но получила даже меньше, чем те 1,5 млн отступных, которые были предложены Showa Denko K. K. в качестве мирового соглашения. Присяжные признали ДиРоза частично виновной, потому что она продолжала принимать таблетки после того, как увидела в новостях предупреждение об их опасности. После завершения дела адвокат компании Showa Denko Джон Найхен сказал: «Результат должен показать истцам и адвокатам истцов, что присяжные не считают необходимым наказывать компанию за ее поступки». Однако адвокат ДиРоза Патрик Маккормик высказался следующим образом: «Тем не менее вина была доказана. Мы однозначно показали, что

Showa Denko К. К. выпустила некачественный продукт, не получивший одобрение Управления по надзору за качеством продуктов питания и лекарственных средств Правительства США, что имело катастрофические последствия».

Как и в большинстве историй с жертвами, в данном случае четко прослеживаются две стороны: и ДиРоза и Showa Denko могли сделать больше, чтобы избежать трагедии. Компания Showa Denko могла провести дополнительное тестирование препарата и получить одобрение Управления по надзору за качеством продуктов питания и лекарственных средств Правительства США до того, как вывести продукт на рынок. ДиРоза могла прекратить принимать таблетки, как только узнала, что они могут вызвать проблемы. Суд присяжных справедливо обвинил Showa Denko в производстве плохого продукта; но, на наш взгляд, деньги, полученные ДиРоза, кажутся несоразмерной компенсацией за все последствия действия L-триптофана, с которыми она столкнулась и будет сталкиваться на протяжении всей своей жизни. Вместе с тем суд присяжных основывал свое решение на принципе «что еще могла сделать ДиРоза». Подумайте о ситуации, вспомнив случай с фальсификацией препарата тайленол, так напугавшего всех несколько лет назад. Сколько людей, впервые услышав о проблеме фальсификации, перестали покупать и использовать этот продукт? Сколько людей ждали отзыва о тайленоле, прежде чем перестать его принимать? По нашему мнению, ответственные потребители немедленно должны были отложить в сторону капсулы тайленола, дожидаясь, пока Johnson & Johnson предоставит гарантии, что риск фальсификации продукта исключен, и только после этого возобновить прием препарата. История ДиРоза высветила один важный аспект *Принципа Оз*: даже когда мы действительно становимся жертвами, подобно Бетси ДиРоза, мы, тем не менее, можем взять на себя некоторую долю ответственности за такой исход. Разумеется, вы можете быть жертвой на 100%, но это наверняка происходит намного реже, чем вы думаете или хотите думать.

Этот и многие другие примеры появились в новостях в один и тот

же день. Когда сегодня вы будете читать или смотреть новости, обратите внимание на то, как люди либо пожинают плоды ответственности, либо игнорируют их. Вы очень быстро увидите необходимость использования *Принципа Оз* практически в каждом аспекте человеческого поведения.

ПОДНИМАЯСЬ ПО СТУПЕНЯМ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Чтобы подняться по *Ступеням к ответственности* и остаться наверху, понадобятся время, усилия, заинтересованность, иногда даже эмоциональные травмы, но мы ни разу не встречали отдельных людей или организации, которые, однажды оказавшись *Над чертой*, захотели бы снова переложить вину на других. Вы можете оттуда упасть. И наверняка вы упадете. И, тем не менее, вы будете точно знать, что падаете, и захотите поймать себя, прежде чем провалитесь слишком глубоко.

Во второй главе мы познакомили вас с некоторыми явными признаками застревания в Порочном круге жертвы, и теперь вы умеете распознавать отношение и поведение *Под чертой*. Эту главу нам хотелось бы завершить демонстрацией некоторых явных признаков подъема по *Ступеням к ответственности*, которые помогут вам остаться *Над чертой*. В следующих четырех главах мы подробно расскажем о каждой ступени.

Вы можете развить свою способность оставаться *Над чертой* с помощью следующих подсказок, указывающих на ответственное отношение и поведение:

- Вы просите, чтобы каждый откровенно высказывался о ваших действиях.
- Вы бы никогда не хотели, чтобы от вас скрывали правду, и сами всегда честны перед собой.
- Вы готовы признать реальность, в том числе все ее проблемы и задачи.
- Вы не тратите время и силы на то, что не можете контролировать

и на что не в состоянии повлиять.

- Вы всегда отдаетесь делу на 100%, и если ваша заинтересованность начинает ослабевать, вы стремитесь ее возродить.
- Вы — *хозяин* своих обстоятельств и результатов, даже если они кажутся недостаточными.
- Вы понимаете, когда падаете *Под черту*, и быстро принимаете меры, чтобы избежать ловушек Порочного круга жертвы.
- Вы с удовольствием используете все ежедневные возможности для достижения результата.
- Вы постоянно задаете себе вопрос: «Что еще я могу сделать, чтобы преодолеть обстоятельства и получить желаемый результат?»

Думая и поступая таким образом, вы действуете *Над чертой*. Подняться над обстоятельствами и получить искомый результат — вот суть *Принципа Оз*, его вдохновляющий лейтмотив, как описывал его Лаймен Фрэнк Баум в своей книге о стране Оз.

Часть II

Сила персональной ответственности: подняться *Над чертой*

Универсальные в применении Ступени к ответственности: Восприятие, Причастность, Решение и Действие задают тон любому сценарию делового успеха без исключения. Во второй части мы рассмотрим все Ступени к ответственности, по одной в каждой главе, чтобы помочь вам понять, усвоить и применить каждую из них. Вы узнаете, как набраться храбрости, чтобы взглянуть реальности в лицо и признать ее; найдете в сердце силы, чтобы подняться над обстоятельствами, какими бы трудными они ни казались; обретете мудрость для решения любой проблемы и преодоления любых препятствий, стоящих на вашем пути; научитесь пользоваться этими средствами, чтобы добиваться желаемых результатов.

Глава 4

ЛЕВ: НАБРАТЬСЯ ХРАБРОСТИ ВОСПРИНИМАТЬ РЕАЛЬНОСТЬ

— Как вы думаете, — оживился Лев, — не сможет ли Оз дать мне немножко храбрости?

— Полагаю, ему это сделать ничуть не труднее, чем дать мне мозги, — ответил Страшила.

— А мне сердце, — добавил Железный Дровосек.

— Или отправить меня в Канзас, — заключила Дороти.

— Тогда, если вы не против, — решил Лев, — я пойду вместе с вами. А то жизнь труса мне стала уже невмоготу.

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

Чтобы признать реальность неприятного положения, требуется храбрость, но даже у известнейших компаний это не всегда получается. Так, Schering-Plough¹⁹ недавно пришлось отозвать почти 60 млн ингаляторов, потому что в некоторых из них не содержалось необходимых активных веществ для облегчения приступов астмы. Критики, к примеру, Сидни Вульф, директор исследовательской группы в области здравоохранения граждан (Public Citizen's Health Research Group), назвал это неумелым управлением и небрежным производством. Давно известная своим педантичным подходом к производству и качеству, в последние годы Schering-Plough вдруг стала удивлять аналитиков, акционеров и в конечном счете клиентов ростом количества отозванной продукции, штрафами и санкциями со стороны Управления по надзору за качеством продуктов питания и лекарственных средств Правительства США. Очевидно, что

руководство вкладывало деньги в рекламу и сбыт успешных продуктов, например кларитина, в то же время откладывая обновление оборудования и излишне полагаясь на былые мощности производственных систем. К счастью, высшее руководство Schering-Plough продемонстрировало именно то мужество, какое нам хотелось бы видеть у всех корпораций. Генеральный директор Ричард Коган сообщил акционерам: «Я беру на себя полную ответственность за своевременное решение этих вопросов и восстановление доверия Управления». Он запустил программу модернизации производства, сформировал международную оперативную службу по контролю качества, провел обновление технологий, нанял сотни сотрудников и ученых для контроля качества, чтобы изменения стали постоянными, а также учредил совет по надзору, состоящий из бывших чиновников Управления, для осуществления надзора за соблюдением норм Управления. Поздравляем компанию Schering-Plough, ее генерального директора Когана и всех топ-менеджеров. Нужно быть храбрым, чтобы видеть реальность, признавать свои ошибки и осознавать необходимость совершенствования. Это и есть первый шаг к подъему *Над чертой*.

Увидеть реальность непросто, это делается не за один раз, но вы увидите ее гораздо быстрее, если вовремя сделаете один верный шаг. Начиная подниматься на первую ступень *Над чертой*, вспомните слова Джека Уэлча, бывшего генерального директора General Electric, который определяет управление как «пристальный взгляд на реальность, а затем воздействие на нее с максимально возможной скоростью».

ДЕЛАЯ ПЕРВЫЙ ШАГ НАД ЧЕРТОЙ

Даже самые ответственные люди время от времени застревают в Порочном круге жертвы. А иногда люди, обычно действующие ответственно, могут застрять на определенной проблеме. Независимо от того, застреваете вы *Под чертой* все время или только в случае особо досадных проблем, вы все равно должны сделать первый шаг

для выхода из Порочного круга жертвы, признав, что вас сдавило кольцо отрицания.

Для осознания этого требуется мужество увидеть и признать реальность сложившейся ситуации, какой бы неприятной или несправедливой она ни казалась. А без такого признания вы никогда не сможете отреагировать эффективно. По словам Эндрю Гроува, президента Intel, в каждой компании наступает переломный момент, когда необходимо все кардинально изменить, чтобы подняться на новый уровень деятельности. Если компания не заметит и упустит этот момент, она начнет угасать. Ключ к решению этой проблемы — храбрость.

Удивляешься, видя, как такие гиганты, как Enron, WorldCom и Arthur Andersen, в свое время бесспорные лидеры на соответствующих мировых рынках, вдруг оказываются в самом конце списка. За короткое время сотни тысяч людей стали жертвами действий буквально немногих. Тем не менее, попав в трясину подобных обстоятельств, многие мужественные люди принимают решительные меры, чтобы увидеть реальность ситуации и предотвратить дальнейшую катастрофу. Вот, к примеру, одно откровенное интервью с Джимом Коуплендом, генеральным директором компании Deloitte & Touche. В этом интервью репортерам журнала *Fortune* удалось ухватить суть выбора генерального директора взглянуть в лицо реальности: «Когда в один прекрасный день в начале января новость о том, что сотрудники Хьюстонского офиса компании Arthur Andersen уничтожили тысячи документов, связанных с компанией Enron, попала в бегущую телевизионную строку, сердце Коупленда упало. Он инстинктивно понимал, что в центре внимания всей возмущенной общественности, правительственных расследований и СМИ окажется Andersen и, разумеется, остальная часть бухгалтерских дел компании». Коупленд, зная, что фирме не избежать пристального внимания и критики, набрался храбрости и повернулся к ситуации лицом. Одной из наиболее сложных реалий, с которыми ему пришлось столкнуться, стала необходимость отделить консалтинговые услуги, очень прибыльное дело фирмы, от услуг

бухгалтерского учета и аудита. Deloitte & Touche давно объединили консалтинговые и бухгалтерские услуги по причине естественного сотрудничества и преимущества для клиентов, и фирма придерживалась этой стратегии, пока однажды утром в офисе Коупленда не появился Манодж Сингх, глава отделения фирмы по оказанию консалтинговых услуг в США. *Fortune* описывает этот переломный момент так: «Сингху только что стало известно, что крупный заказчик аудиторской проверки отказался от контракта стоимостью несколько миллионов долларов с Deloitte Consulting. Заказчик был обеспокоен восприятием конфликтной ситуации. Коупленд горестно кивнул и поднял трубку. Он позвонил Дугласу Мак-Кракену, главе международной компании Deloitte Consulting, и Уильяму Парретту, старшему партнеру Deloitte в Америке по вопросам бухгалтерского учета, налогообложения и связанных с ними услуг. В тот же день все четверо — Коупленд, Мак-Кракен, Сингх и Парретт — на целых пять часов заперлись в конференц-зале. Они вышли оттуда, вспоминает Коупленд, со слезами на глазах. Взявшись за телефоны, они провели конференц-связь с партнерами по всему миру. Сообщение было простое: модель "единой фирмы" умерла. Скрепя сердце, компания Deloitte & Touche отделилась от компании Deloitte Consulting». Это сообщение помогло всей компании уверенно подняться *Над чертой*.

ПОЧЕМУ ЛЮДЯМ НЕ УДАЕТСЯ ПОДНЯТЬСЯ НА СТУПЕНЬ ВОСПРИЯТИЯ

Чаще всего люди не могут разглядеть реальность, потому что предпочитают игнорировать или принимать изменения внешней среды. Например, *The Wall Street Journal* сообщает: «...У Конни Плёрд и других менеджеров по продажам в офисе Американской телефонно-телеграфной компании (American Telephone & Telegraph Co.) в Сакраменто, Калифорния, отобрали рабочие столы. Им выдали ноутбуки, сотовые телефоны и портативные принтеры, и велели создать "виртуальные офисы" у себя дома или в офисах своих

клиентов. Это было непростым изменением для ветерана-экстраверта. Конни проработала в Американской телефонно-телеграфной компании 19 лет, и ей очень нравились почти семейные отношения, сложившиеся между коллегами на рабочем месте. "Пока не явились работники офиса недвижимости и не начали убирать наши рабочие кабинки, мы просто продолжали приходить на работу", — вспоминает она. — "Трудно отказаться от привычного, насиженного места". Игнорируя такие изменения или отказываясь иметь с ними дело, можно быстро оказаться *Под чертой*. Майкл Белл, сотрудник компании Dun & Bradstreet²⁰, один из представителей нового поколения корпоративных менеджеров в сфере недвижимости, с удивлением столкнулся со столь сильным неприятием инициативы удаленной работы сотрудниками Американской телефонно-телеграфной компании. Почему люди не видят, что «офис — не место, куда приходят, садятся и целыми днями смотрят в экран компьютера или разговаривают по телефону? Ведь тем же самым можно заниматься и дома». Даже корпоративным специалистам по принятию решений, которые поднялись по служебной лестнице в те времена, когда привилегии измерялись размерами и расположением офисных помещений, было трудно принять то, что г-н Белл окрестил «движимостью» корпоративной Америки. Такая устойчивая тенденция может подорвать конкурентоспособность компании, ввязавшейся в драку за долю рынка. Ларри Эберт, руководитель отдела недвижимости компании Ernst & Young, замечает, что культурное сопротивление таким изменениям в офисе будет немалым. Если же эти изменения неизбежны, то тех, кто им сопротивляется, неминуемо ждет провал.

Однако если человек не в состоянии воспринимать реальность и принимать на себя ответственность за эту реальность, мы начинаем наблюдать так часто встречающуюся сегодня игру в неблагополучную семью. В то время как большинство людей согласны с тем, что домашнее окружение влияет на привычки человека, стало модным, даже повальным поветрием взрослых детей винить в своих бедах неблагополучную обстановку дома, когда они были маленькими. Кого

вы обычно обвиняете в своей болезненной страсти к покупкам, сексуальной зависимости, привычках к неправильному питанию, алкоголизме, насилию над супругом, жестоком обращении с ребенком, рабочей рутине, расстройстве личности, неудержимом стремлении угодить другим? Скорее всего, всех, только не себя. «Я не виноват, виновата моя семья». Ведущие различных ток-шоу, от Опри Уинфри до Джерри Спрингера²¹, ежедневно спекулируют на склонности Америки к игре в неблагополучие, выставляя напоказ знаменитостей и обычных людей на телеэкранах всей страны, формируя убеждение, что никто не должен взваливать на себя полную ответственность за собственные проблемы. Бешеная популярность таких шоу подчеркивает, сколь огромное количество зрителей национального телевидения любят слушать, как другие рассказывают свои истории с позиции жертвы. В свою очередь, многие телезрители используют эти истории жертв для оправдания собственного поведения *Под чертой*, делая перекладывание вины новым национальным развлечением. Ведь, по словам популярного лектора и автора Джона Брэдшоу²², 96% населения выросли в неблагополучных семьях.

Хотя мы согласны с тем, что семейные проблемы могут мучить людей, даже когда их детство давно закончилось, мы не можем согласиться с заявлением Брэдшоу. И не только потому, что ставим под сомнение достоверность процентного отношения, а потому, что вера в это отношение позволяет 96% населения избегать ответственности за их сегодняшнее поведение. Если вы утешаете себя тем, что 96% ваших американских коллег могут винить в своих бедах неблагополучные семьи, вы, вероятно, завязли в Порочном круге жертвы. Возможно, вы вполне справедливо считаете, что былые переживания способствовали появлению ваших проблем, но обвинение в этих проблемах всех и вся мешает вам начать самостоятельно распоряжаться своей жизнью и попытаться справиться с неприятностями. В этом смысле нынешняя мода на неблагополучие изумляет нас, будучи еще одним показателем неумения и нежелания людей признать собственную ответственность.

На самом деле вся эта мода на повальное неблагополучие показалась бы смешной, если бы не представляла настолько опасной угрозы благополучию всей страны. Посмотрим, к примеру, как оправдывались за перерасход средств (овердрафты) на картах ныне несуществующего банка House Bank члены Палаты представителей²³, как сообщала в 1992 году *The Wall Street Journal*:

1. Представитель Мэри Роуз Окар, демократ из Огайо, сотрудник Комитета по жилищному администрированию, курировавшая House Bank и накопившая 217 овердрафтов, объяснила: «Когда я пришла в Конгресс, нам не сказали, что есть другой способ получить чек».
2. Представитель Роберт Мрзек, демократ из Нью-Йорка с 972 овердрафтами, удивился: «Я никогда не выписывал чек, не имея денег на счете».
3. Представитель Тим Пенни, демократ из Миннесоты, обвинил в овердрафтах своего управляющего.
4. Представитель Эдольфус Таунс, другой демократ из Нью-Йорка, объяснил большинство из своих 403 овердрафтов хищениями бывшего сотрудника.
5. Бывший представитель Ньют Гингрич, республиканец из Джорджии и секретарь Федерации республиканцев, отмахнулся от своих овердрафтов, сказав: «Разве это так важно?»

Мы же думаем, что это как раз очень важно, потому что избирательная власть должна служить примером более ответственного поведения, от начала и до конца. Если это не так, значит, речь идет о чрезвычайной нехватке храбрости. Тем, кто томится в Порочном круге жертвы и не в состоянии вступить в борьбу с реальностью своих обстоятельств, необходимо много храбрости, чтобы:

- распознать, что они упали *Под черту*;
- осознать, что пребывание *Под чертой* не просто игнорирует текущую проблему, но и ведет к росту неудовлетворительных результатов;

- признать и принять реальность, сделав первый шаг к принятию на себя ответственности.

Для признания факта своего нахождения *Под чертой* и для того чтобы повернуться лицом к реальной ситуации, требуется храбрость. Результатом неспособности набраться этой храбрости является нежелание платить за большую ответственность и результат. В наиболее проблемных ситуациях люди в глубине души понимают, что признать реальность означает необходимость что-то изменить. Этому многие из нас боятся, и даже сопротивляются этому. Изменения, как правило, начинаются с решения взглянуть на ситуацию по-иному. Взглянуть на ситуацию с другой стороны часто означает признать, что вы что-то сделали неправильно, могли сделать больше, но не сделали. Решив, что для исправления ситуации ничего сделать нельзя, вполне можно жить дальше. Зачем решать проблему, если от нее можно убежать? Для тех, кто оказался жертвой по-настоящему, попав в руки преступника, это может означать решение больше никогда не позволять этому событию влиять на их жизнь. Поистине, успех после того, как вы действительно побывали в положении жертвы — вот лучший реванш за случившееся.

Действовать по-другому в сложившейся ситуации часто означает делать то, что вам не нравится, например пойти на риск, которого вы всегда боялись, или столкнуться с проблемой или человеком, которых вы всегда старались избежать. В корпорации Hartmarx, чикагском производителе мужских костюмов, совет директоров не сумел противостоять неспособности исполнительного директора компании Харви Вайнберга остановить череду убытков, которые в конечном итоге составили 320 млн долларов. Только после этого совету удалось заставить Вайнберга уйти в отставку. Как писала *The Wall Street Journal*, совет не спешил действовать, потому что «не хотел быть замеченным в излишней торопливости». К сожалению, тактика выжидания в значительной степени повлияла на резкое падение стоимости акций компании с 600 млн до 200 млн долларов.

Осознание таких реалий может оказаться трудным, ибо означает

сорвать защитный кокон в виде истории жертвы. Намного более безопасным кажется оставаться *Под чертой*. Но, в действительности, этот кокон — лишь иллюзия безопасности. В конце концов, настанет время расплачиваться за бездействие. Если вы разрешаете себе ничего не делать в данной ситуации, если не действуете, не учитесь, не осознаете свою ответственность, не признаете, что поступили неправильно, не смотрите в лицо фактам, не отказываетесь от сочувствия (чем обычно так привлекательна история жертвы) и не ищете, что еще можно сделать, чтобы добиться результатов или улучшить свою жизнь — с таким поведением вы ничего не добьетесь. Чтобы добиться чего-то и решить свои проблемы, надо отказаться от иллюзии безопасности *Под чертой* и рискнуть подняться *Над чертой*.

Столкнувшись с трудной ситуацией, спросите себя, хотите ли вы и дальше оставаться в трясине сложностей, или попытаетесь сделать рывок, чтобы освободиться из нее. Даже те, кто комфортно чувствует себя в роли жертвы, скорее предпочли бы вести лучшую жизнь. Но для рывка обычно требуется разорвать связь с прежними действиями и отношениями. Это означает, что любой человек, чувствующий себя жертвой, должен сменить свою историю на готовность увидеть вещи такими, какие они есть на самом деле, а не такими, какими они кажутся из-под призрачной безопасной позиции *Под чертой*.

ЧТО ПРОИЗОЙДЕТ, ЕСЛИ НЕ ВОСПРИНЯТЬ РЕАЛЬНОСТЬ

Когда Кристофер Стеффен ушел в отставку с поста вице-президента по финансам компании Eastman Kodak²⁴, проработав в этой должности меньше трех месяцев, его уход продемонстрировал общий рост беспомощности Советов директоров, которые должны своевременно оценивать реальные нужды своих компаний. Согласно *The Wall Street Journal*, «эксперты в области управления говорят, что Советы директоров сегодня находятся под большим давлением, так как должны очень быстро назначать руководителей на высокие посты.

Директора иногда не в состоянии правильно оценить, сможет ли новый топ-менеджер — особенно назначаемый на один уровень ниже генерального директора — сработаться с действующими руководителями высшего звена». По информации, приведенной в статье, в случае с Eastman Kodak отставка Стеффена «привела к падению рыночной стоимости акций компании на 1,7 млрд долларов». Неспособность видеть реальность, особенно на уровне Совета директоров, может иметь разрушительные, а иногда и молниеносные последствия.

В последнее время мы работали с одним клиентом, имя которого решили изменить в связи с деликатным характером истории и желанием защитить частную жизнь действующих лиц. Тем не менее история эта реальная, и она демонстрирует неотвратимые последствия нежелания воспринимать реальность. Тим Лэнгли, президент и генеральный директор страховой компании SET с оборотом 400 млн долларов, недавно назначил Джеда Саймона на должность своего нового вице-президента по андеррайтингу²⁵. Задачей Саймона в краткосрочной перспективе было решить вопрос с дефицитом объема продаж, а в долгосрочной — создать андеррайтинговую организацию мирового уровня. Лэнгли считал, что взял на работу идеального сотрудника, и после первого года совместной работы Лэнгли чрезвычайно положительно оценил деятельность Саймона и даже намекнул, что протее однажды станет его преемником на посту генерального директора компании.

Вскоре после прихода в SET Саймон внедрил программу организационной эффективности. С ее помощью вся андеррайтинговая деятельность компании стала более открытой, производительность увеличилась, а дефицит продаж был быстро ликвидирован. Кроме того, Саймон разработал новые инструкции, нанял новый персонал и расширил возможности организации для удовлетворения ожидаемого спроса в будущем. Поскольку его действия позволили компании превзойти все поставленные годовые цели, Лэнгли стал называть Саймона «лучшим вице-президентом по андеррайтингу в этом бизнесе».

Затем, когда год закончился и начался новый, Лэнгли сместил акценты СЕТ с увеличения продаж на улучшение качества обслуживания клиентов. Репутация Саймона пошатнулась почти в одночасье. В разительном контрасте с прошлогодним отзывом, рецензия следующего года фактически прижала его к стене. С точки зрения Лэнгли, Саймон проигнорировал важнейшие замечания специалистов по продажам об удручающем качестве обслуживания клиентов СЕТ. По словам отдела продаж, низкое качество обслуживания сделало невозможным сохранение и увеличение объема продаж.

Досконально разобравшись в ситуации, мы выяснили, что Саймон отвечал на эти комментарии, глубоко увязнув в Порочном круге жертвы. Вот как он описывал нам свои чувства: «Как можно давать подобные отзывы? Обо мне никогда не было такого ужасного мнения. Что эти продавцы вообще понимают? Они даже не в состоянии точно спрогнозировать продажи на квартал. Грабители! Они только и хотят, что выполнять план по продажам, а к более высоким целям никогда и не стремились. Они даже не взглянули на ежемесячные графики, которые ясно показывают, что количество жалоб клиентов уменьшается, а продажи растут. Более того, мы досрочно вывели на рынок столько новых продуктов, что фактически выполнили не только свою работу, но и работу сотрудников отдела развития. Знаете, я на самом деле думаю, что у Лэнгли проблемы с эго, и он чувствует во мне угрозу. В прошлом году он говорил мне и многим другим, что считает меня лучшим вице-президентом по андеррайтингу в нашей отрасли. Он даже сказал, что я когда-нибудь стану его преемником. Теперь он заявляет, что я делаю свою работу спустя рукава. Похоже, он сам не знает, чего хочет. Он постоянно меняет приоритеты. Это у него проблемы, а не у меня».

Несмотря на то что в восприятии Саймоном происходящего, вероятно, была доля истины, он явно барахтался *Под чертой*, отказываясь признать реальность своих обстоятельств. Проведя ряд модернизаций, он убедил себя, что заявленная проблема качества обслуживания не должна падать на его плечи. Хуже того, он считал,

что его текущий способ действий является продуктивным, целесообразным, и обязательно принесет превосходные результаты, хотя на самом деле этого не произошло.

Прежде чем Джед Саймон сумел *Воспринять* эту реальность, ему пришлось: 1) осознать собственное поведение *Под чертой*; 2) принять реальность (но не обязательно правильность) мнения босса о том, что он потерпел неудачу в области качества обслуживания и; 3) признать, что пока он находится *Под чертой*, ему не достичь результатов. Неспособность и/или нежелание Саймона признать существующую реальность создали растущую пропасть между ним и боссом, и сколь бы несправедливым ему это ни казалось, в случае выяснения отношений он всегда проиграет, а Лэнгли победит.

Саймон — не единственный руководитель, не сумевший воспринять реальность и столкнувшийся с последствиями этого. Вспомним памятный упадок компании IBM в 1990-х годах. Как писал журнал *Time*: «В течение многих лет компания IBM упорно пыталась игнорировать тенденцию отказа от больших компьютеров. Вместо того чтобы адаптироваться, она пыталась защитить свои основы... Но снижение объемов продаж и ценовой прессинг заставили IBM, наконец, примириться с существующей тенденцией. Акерс сообщил о намерении IBM отойти от производства больших компьютеров, спрос на которые в этом году снизился на 10%». Эта ситуация сложилась не в одночасье, и ряд конкурентов IBM уже заплатили за недостаток храбрости увидеть ее наступление. Компания Wang Laboratories объявила себя банкротом. Компания Unisys, созданная в результате слияния Burroughs и Sperry, понесла убытки на сумму 2,5 млрд долларов, а корпорация Digital Equipment почти затонула под аналогичным грузом огромных потерь, результатом чего стало увольнение основателя и президента Digital Кеннета Олсена. Это явно было зловещим предзнаменованием: прежние немэйнфреймовые стратегии больше не работали. IBM, однако, игнорировала все эти сигналы, даже когда неожиданно получившая широкую известность компания Apple Computer превзошла IBM, став ведущим производителем персональных компьютеров, и добилась рекордной

производительности, отчасти связанной с появлением «миникорпусного» компьютера, ноутбука Power-Book. Стремительное снижение цен в отрасли вызвало огромный спрос, который бросились удовлетворять компьютеры Apple и IBM-совместимые компьютеры Compaq. IBM также не смогла предвидеть революцию в области рабочих станций, оставив этот сегмент без внимания, в то время как компании Sun Microsystems и Hewlett-Packard стали лидерами на этом рынке. Статья в *Time* заканчивается словами: «Хотя еще несколько лет назад компания разрабатывала превосходные технологии, она не воспользовалась ими из страха, что те станут помехой хлебному бизнесу IBM по производству больших компьютеров». Будучи не в состоянии увидеть реальность своей ситуации, IBM потеряла и объемы своего хлебного бизнеса, и шанс выгодно позиционировать себя в будущем.

Когда же произошел крах? В более ранней статье журнал *Fortune* точно указал этот момент: «Чтобы полностью осознать, какая катастрофа постигла IBM и насколько слепо было ее руководство, не заметившее всей глубины проблемы, вернемся в конец 1986 года. На тот момент IBM уже более года не была успешной компанией и изо всех сил пыталась удержаться на плаву. Рост выручки был ничтожным, доходы не росли вовсе, а ценные бумаги IBM, в то время стоимостью 125 долларов за акцию, потеряли почти 24 млрд долларов рыночной цены от рекордных 99 млрд долларов всего семью месяцами раньше». В интервью журналу *Fortune* председатель совета директоров Джон Акерс, тем не менее, демонстрировал твердую уверенность. «Спустя четыре-пять лет», — утверждал он, — «люди оглянутся назад и увидят, что производительность компании была превосходной». Прошло почти пять лет, и действительность показала, что Акерс кардинально ошибался. Акции IBM продолжали падать, потеряв еще 18 млрд рыночной стоимости. Выручка выросла менее чем в половину от среднего показателя по отрасли за этот период, а международная доля рынка IBM снизилась с 30 до 21% — чудовищная сумма в 3 млрд долларов при продажах для каждого процентного пункта. Отвечая на вопрос *Fortune*, что именно пошло не так и почему

не оправдался его прогноз в отношении превосходной производительности, Акерс ответил: «Я не думаю, что что-то пошло не так». Репортеры *Fortune* возразили: «Тогда возникает резонный вопрос — а разве вы не говорили своим менеджерам в мае [1991 г.], что IBM «переживает кризис»? Эта неофициальная характеристика быстро просочилась в прессу? И если с 1986 года ценные бумаги IBM потеряли 42 млрд долларов стоимости, как сильно упала бы их цена, если бы что-то на самом деле пошло не так?» Впоследствии Акерс утверждал, что он просто имел в виду непостоянство индустрии «Голубого гиганта»²⁶, при которой ни одна компания не может предвидеть все угрожающие ей резкие перемены. К его чести, однако, он признал, что IBM не может винить никакие внешние силы в своей колоссальной потере доли рынка.

В 1994 году положение IBM стало еще более бедственным, нежели в 1991 и 1992 годах, и новый генеральный директор компании, Лу Герстнер, должно быть, ощущал себя подобно Волшебнику из страны Оз, от которого все ждали невероятных чудес. Вступив в должность, новый руководитель IBM сразу же начал помогать компании увидеть реальность сложившейся ситуации и действовать в соответствии с ней. Сегодня, более 20 лет спустя, проблему признает почти каждый. Вот что пишет Лу Герстнер в книге «Кто сказал, что слоны не умеют танцевать?» (*Who Says Elephants Can't Dance*)²⁷ о своем первом собрании в IBM: «Бесполезно жалеть самих себя. Я уверен, что нашим сотрудникам не нужны пустые разговоры. Нам всем нужно руководящее начало, чувство направления и стимул. Я не хочу слышать о приближающейся катастрофе. Я хочу, чтобы позитивно настроенные люди стремились к краткосрочным победам и долгосрочным надеждам. Я сказал, что у нас нет времени думать о том, кто создал все эти проблемы. Мне это совершенно неинтересно. У нас нет времени на выискивание причин этих проблем. Нам нужно сосредоточиться на поисках решений и действиях».

Не теряя времени, он предложил установить пять приоритетов на ближайшие три месяца:

1. Остановить утечку денежных средств. Мы очень близки к тому,

- чтобы остаться без средств.
2. Сделать все, чтобы 1994 год стал прибыльным и позволил нам заявить всему миру (и работникам IBM) о стабилизации положения компании.
 3. Разработать и воплотить в жизнь стратегию взаимоотношений с ключевыми клиентами на 1993–1994 годы, которая убедит покупателей, что мы снова служим их интересам, а не просто навязываем «железо» (компьютеры), пытаясь поправить текущее финансовое положение.
 4. Завершить сокращение штата до оптимального размера к началу третьего квартала.
 5. Разработать среднесрочную бизнес-стратегию.

Таким образом, точкой отсчета исторического вывода IBM из кризиса стала эта первая встреча, продлившаяся всего 45 минут. Увидеть реальность не всегда легко, но это необходимо сделать, если вы хотите, чтобы ваши сотрудники поднялись *Над чертой* и взяли на себя контроль над результатами.

С учетом этого давайте рассмотрим, как можно оценить и развить собственную способность воспринимать реальность и тем самым избежать неприятных и неизбежных последствий неспособности к *Восприятию*.

ТЕСТ ДЛЯ САМООЦЕНКИ ВОСПРИЯТИЯ

Представьте себе картину, которую мы довольно часто наблюдаем в повседневной жизни: вице-президент по продажам в средней компании по производству компьютеров говорит своему коллеге, вице-президенту по маркетингу, что объемы продаж компании снизились, потому что продукция не учитывает потребности клиентов, но вице-президент по маркетингу не соглашается с таким доводом. В подобной ситуации вице-президенту по продажам кажется, что вице-президент по маркетингу никогда не прислушивается к идеям своей группы, в то время как вице-президент по маркетингу

считает, что вице-президент по продажам не ценит предложения группы сбыта. Оба чувствуют себя жертвами друг друга, и оба завязли *Под чертой*, не желая признавать реальность. Пока эти двое не смогут *воспринять* реальность, они будут растрачивать свое время и энергию, обвиняя друг друга, способствуя неразберихе, вызывая разногласия в организации, а также создавая условия, при которых их сотрудники займут позицию выжидания, пока руководители будут разбираться друг с другом. Так как же этим вице-президентам признать, что их позиция и поведение находятся *Под чертой*?

Первый шаг требует тщательной и честной самооценки. Чтобы облегчить вам этот процесс, мы разработали тест для самооценки *Восприимчивости*, который даст общее представление о вашей способности распознавать положение *Под чертой*. Потратьте несколько минут, чтобы оценить свою способность к *Восприимчивости* в работе, дома, в коллективе или в любом другом сообществе, ответив на каждый вопрос максимально честно.

ВОСПРИЯТИЕ ТЕСТ ДЛЯ САМООЦЕНКИ		Никогда	Редко	Время от времени	Часто	Всегда
1	Вы быстро осознаете, что застряли в Порочном круге жертвы	7	5	3	1	0
2	Вы позволяете другим показать вам, каким образом вы сами способствовали появлению проблемы, с которой столкнулись	7	5	3	1	0
3	Вы добровольно признаете, что делаете ошибки, влияющие на вашу способность получать результат	7	5	3	1	0
4	Вы с готовностью слушаете людей, имеющих другой взгляд на вашу проблему	7	5	3	1	0
5	В первую очередь вы определяете, какие ваши собственные действия (или их отсутствие) препятствуют вашему прогрессу, а не обвиняете других в своих неудачах	7	5	3	1	0
6	Вы стремитесь расширить границы своего восприятия проблемы, с которой пришлось столкнуться, используя для этого широкий спектр источников	7	5	3	1	0
7	Вы с готовностью признаете существующие проблемы и четко понимаете, что произойдет, если их не решить	7	5	3	1	0
8	Столкнувшись со сложной проблемой, вы проверяете свое восприятие реальности с помощью других людей	7	5	3	1	0
9	Вы осознанно и активно работаете над тем, чтобы подняться <i>Над чертой</i> посредством объективного восприятия реальности	7	5	3	1	0
10	Объясняя отсутствие у себя прогресса, вы быстро осознаете, каким образом сами способствовали отсутствию результатов	7	5	3	1	0

После того как вы прошли тест для самооценки *Восприятия*, подсчитайте количество полученных баллов. Приведенная ниже таблица предлагает некоторые ориентиры для оценки вашей способности замечать, когда вы застряли *Под чертой*.

Не расстраивайтесь, если обнаружите, что вам требуется помощь, чтобы научиться воспринимать. Вы всегда можете получить эту помощь, попросив тех, кто знаком с вашей ситуацией, откровенно высказать свое мнение о ней.

ВОСПРИЯТИЕ

РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТА ДЛЯ САМООЦЕНКИ

Общее количество баллов	Пояснения
50 баллов и более	Означает серьезную неспособность или нежелание <i>Воспринимать</i> реальность. Вы нуждаетесь в посторонней помощи. Немедленно звоните 911!
30–50 баллов	Свидетельствует о том, что вам часто бывает трудно <i>Воспринимать</i> . Учитесь искать обратную связь (см. следующий раздел). Попросите сидящего рядом взбодрить вас, прямо сейчас!
10–30 баллов	Говорит о неплохой способности к <i>Восприятию</i> . Продолжайте над ней работать. Если вы сочинили историю жертвы, запишите ее на листке бумаги, закопайте на заднем дворе и двигайтесь дальше!
0–9 баллов	Подтверждает большую способность к <i>Восприятию</i> . Попросите друга или коллегу похлопать вас по плечу и похвалить!

КАК ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ УЛУЧШАЕТ СПОСОБНОСТЬ К ВОСПРИЯТИЮ

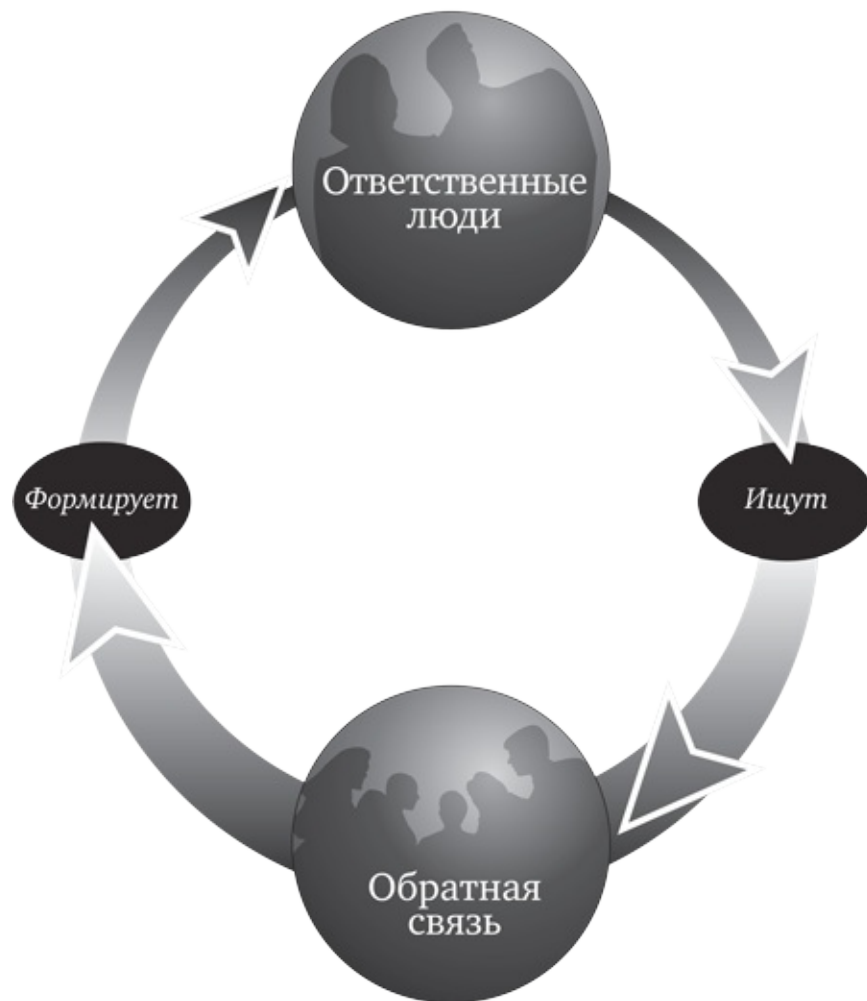
Вы сможете гораздо лучше разобраться в происходящем, если

обеспечите регулярную и постоянную обратную связь от других людей. Хотя порой это требует немало усилий и вызывает смутение, честное мнение помогает создать подлинную картину реальности, лежащую в основе ответственности. Поскольку никто не может потребовать от других совершенно точного описания реальности, вам придется составить его из мнений многих людей, чтобы представить себе реальность со всеми ее проявлениями и оттенками. Как показывает опыт, ответственные люди пребывают в постоянных поисках обратной связи от широкого круга людей — друзей, семьи, бизнес-партнеров, консультантов и прочих, кто может дать совет. Помните: восприятие реальности другими людьми, согласны вы с ними или нет, всегда добавляет важные нюансы в ваше собственное восприятие. Чем больше точек зрения вы получите, тем проще вам будет замечать, что вы оказались *Под чертой*, подниматься *Над чертой* и вдохновлять других делать то же самое.

Чтобы лучше понять важность поиска и получения обратной связи, представьте себе рядовую ситуацию, с которой мы столкнулись, работая с одной из наших клиенток: Бетти Бингем, вице-президент по персоналу в крупной корпорации, была временно переведена из головного офиса в один из дивизиональных отделов персонала, чтобы привести в порядок политику и стратегию отдела. Сотрудники отдела, разумеется, восприняли ее как незваную гостью. Спустя несколько недель она начала думать, что недоброжелательность, с которой ей пришлось столкнуться, вызвана исключительно нежелательным назначением. Несколько месяцев спустя, когда ей казалось, что уже пора вернуться к работе вице-президента по персоналу, она узнала, что головной офис не хочет ее возвращения. Хуже того, ей не повысили оклад. Подавленная таким поворотом событий, Бетти почувствовала себя жертвой и растерялась, потому что не получала никаких прямых отзывов о своей деятельности ни от головного офиса, ни от руководителя отдела, которому она временно подчинялась. Но вместо того чтобы жалеть себя, она попросила сотрудников, с которыми работала в течение последних девяти месяцев, дать ей обратную связь о ее действиях. Выслушав отзывы и замечания, она

обнаружила, что ее методы работы вызвали сильное недовольство и разочарование. Например, один из вицепрезидентов признался: ему казалось, что она не уважает чужую точку зрения, не признает предыдущие достижения организации и сотрудников, а также склонна ставить себе в заслугу работу других.

Обратная связь формирует ответственность



Эта обратная связь помогла Бетти понять, что она сама стала причиной множества нелестных отзывов, и это мешало ей получить необходимый результат. Вооруженная честными отзывами, она принялась менять негативное восприятие и заново завоевывать доверие сотрудников дивизионального отдела персонала и головного

офиса. К ее удовлетворению, все больше и больше людей начали ей доверять, и вскоре она заработала репутацию эффективного и успешного руководителя. До получения отзывов она чувствовала себя пострадавшей, беспомощной, неспособной что-либо изменить; она искренне не подозревала и не могла поверить в то, что другие смотрят на нее с подобной точки зрения. Оставшись в ловушке этой обиды, она, несомненно, стала бы искать работу в другом месте. Однако, получив отзывы, она сумела *Воспринять* ситуацию более четко и, как следствие, нашла возможности справиться со своим затруднительным положением. Другими словами, она сумела подняться *Над чертой*.

Если вы испытываете искреннее удивление, услышав оценку своей работы, предлагаем вам сделать то же, что и Бетти, — получить побольше отзывов о своей деятельности, и не только от начальства, но и от других сотрудников, которых вы уважаете и которым доверяете. Легко возвращаться домой и на все лады крыть начальство за то, что вам кажется несправедливым обращением; гораздо труднее попросить свою семью помочь понять, почему вы получили именно такой отзыв. Но это нужно делать правильно. За все эти годы мы наблюдали и правильные и неправильные способы получения обратной связи. Если сделать это неправильно, вы услышите лишь то, что, по мнению людей, вы хотите услышать. Чтобы получить наиболее честные отзывы, воспользуйтесь нашими советами:

1. Просите дать вам отзыв в правильной обстановке (в удобном, тихом месте, где вас никто не будет прерывать и отвлекать).
2. Скажите человеку, которого вы просите об обратной связи, что вам нужно абсолютно честное мнение о конкретной ситуации или проблеме. Особо подчеркните свою искренность, объясните мотивацию.
3. Помните: отзыв, о котором вы просите, представляет собой важную точку зрения, поэтому не старайтесь защититься, даже если вы категорически не согласны с тем, что вам говорят.
4. Слушайте внимательно и просите уточнений, но не пытайтесь тут же объявлять неправильным отзыв, с которым вы не

согласны.

5. Обязательно поблагодарите вашего собеседника за потраченное время и помощь.

Максимально полно изучив собственное поведение *Над* и *Под чертой*, рассмотрим существенные преимущества, которые автоматически получает тот, кто решился взглянуть правде в глаза.

ГОТОВИМСЯ СДЕЛАТЬ СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ *НАД ЧЕРТОЙ*

Лев из страны Оз символизирует первый параметр ответственности — набраться храбрости, чтобы увидеть реальность. Однако Дороти пришлось разобраться во всех четырех параметрах ответственности, прежде чем она в полной мере осознала, что только она сама может преодолеть обстоятельства и вернуться в Канзас. Неудивительно, что во время путешествия по дороге из желтого кирпича она научилась любить и ценить своих товарищей за каждое из их уникальных качеств. В конце концов ей удалось объединить все то, чему она от них научилась и что узнала вместе с ними, чтобы избавиться от ощущения беспомощности, подняться *Над чертой* и получить результат, к которому стремилась. В следующей главе вы увидите, каким образом сердце Железного Дровосека символизирует степень *Причастность*, и узнаете, как самостоятельно осознать свою причастность. Помните: чтобы в конце собственного пути получить желаемый результат, вам нужно добиться того же, чего добились четверо друзей из страны Оз.

Глава 5

ЖЕЛЕЗНЫЙ ДРОВОСЕК: НАЙТИ В СЕРДЦЕ СИЛЫ, ЧТОБЫ ОСОЗНАТЬ СВОЮ ПРИЧАСТНОСТЬ

— Если бы не вы, — сказал он, — я бы стоял здесь, пока не проржавел бы насквозь и не рассыпался в прах. Вы просто спасли мне жизнь. Как вы оказались в этих краях?

— Мы идем в Изумрудный город к великому Озу, — сообщила Дороти. — А в твоей хижине мы переночевали.

— Зачем вам понадобилось видеть Оза? — поинтересовался Железный Дровосек.

— Я хочу, чтобы он помог мне вернуться в Канзас, а Страшила решил попросить у него немножко мозгов, — сказала Дороти.

На мгновение Железный Дровосек задумался, потом спросил:

— Как вы считаете, не смог бы Оз дать мне сердце?

— Почему бы нет, — ответила Дороти.

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

Похоже, все вышло из-под контроля. Как ни старался Дэйв Шлоттербек, генеральный директор компании ALARIS Medical Systems, ему не удавалось заставить организацию работать успешно. ALARIS Medical Systems, корпорация с доходом 500 млн долларов, насчитывавшая 2900 сотрудников по всему миру, была создана в результате слияния двух компаний по производству медицинского оборудования, IVAC и IMED. Казалось, такой союз должен обладать огромным потенциалом, однако колоссальные долги и невыполнение показателей сводили к нулю все усилия по реализации этого потенциала.

Особую озабоченность вызывал сектор по производству одноразовых изделий. Качество продукции установилось на уровне 88%, а это означало, что лишь 88% всех изделий соответствовали порогу качества, необходимому для отгрузки товара. Количество успешных поставок, завершенных в течение суток после получения заказа, снизилось до 80%. Задолженность по заказам составляла 9000 единиц товара плюс 5000 заказанных запасных частей. В целом показатели выручки и прибыли ALARIS падали в течение трех лет подряд. Дэйву не удавалось ничего изменить. Описывая нам свое разочарование, он говорил: «Существовали проблемы, которым я уделял много внимания, огромное количество внимания, столько, сколько ничему в компании не уделял. Но, несмотря на все мои старания, я так и не увидел никаких улучшений». Воспользовавшись *Принципом Оз*, мы помогли каждой группе в компании сконцентрироваться на реальной заинтересованности и ответственности, после чего все подразделения начали мобилизоваться, особенно сектор по производству одноразовых изделий.

За два года качество продукции резко выросло до 97%, а количество успешных суточных поставок достигло 99,8%. Результаты каждого отдельного подразделения были столь же поразительными. Учитывая растущие успехи организации и то, что она впервые превысила свои ежемесячные показатели с момента слияния, Уоллстрит вознаградила такой впечатляющий поворот ростом котировок акций на колоссальные 900%. Отмечая этот успех, в 2003 году журнал *Money Magazine* внес ALARIS в список обладателей наиболее прибыльных пакетов акций за последние 12 месяцев в целом по стране.

Результаты действительно поражали, тем более что они были достигнуты на фоне одновременного уменьшения складских запасов в два раза. Дэйв Шлоттенберг отозвался об изменившемся уровне реальной заинтересованности, ответственности и производительности простыми и сердечными словами: «Сотрудники организации овладели обстоятельствами, установили себе цели и

добились улучшений; а ведь я практически не уделял этому никакого внимания. Это всего лишь результат того, что сотрудники стали более ответственными, принялись за дело, Железный Дровосек активно взаимодействуя друг с другом, постоянно обмениваясь отзывами относительно того, что нужно было изменить».

Прорыв ALARIS стал результатом целенаправленных усилий на всех уровнях организации. Люди осознали проблему и то, как они лично могут ее изменить. Они стали четко формулировать вопросы, проблемы, озвучивать разочарования и огорчения — все потому, что удалось выработать четкое и последовательное чувство причастности. Какими бы ни были ваши сегодняшние обстоятельства, осилив ступень *Восприятие*, сделайте следующий шаг к ступени *Причастность*. Только взяв на себя полную ответственность за прошлое и настоящее поведение, удерживающее вас в капкане нынешних обстоятельств, можно надеяться на улучшение ситуации в будущем.

ДЕЛАЯ ВТОРОЙ ШАГ НАД ЧЕРТОЙ

Мы никогда не забудем, как ездили на Гавайи выступать с лекциями на национальной конференции по продажам, организованной одним из наших клиентов. Там мы стали свидетелями любопытного примера того, что может происходить, если люди не испытывают чувства причастности. Путешествуя по острову во время запланированных перерывов в работе конференции, мы наблюдали, как люди с азартом рассекают на автомобилях неровные пласты лавы. Вид у несчастных автомобилей был довольно плачевным. «Десять против одного, что это торговые представители», — шутили мы. — «Такие люди не знают, что значит иметь собственную машину». Позже, во время лекций, дойдя до обсуждения ступени *Причастность*, мы рассказали про эти поездки на арендованных автомобилях по гавайским лавовым пластам как шуточный пример отсутствия у людей чувства причастности, отсутствие реальной заинтересованности. Смущенный смех разрядил

обстановку и помог нам донести до слушателей важную мысль: «Осознание причастности к собственным обстоятельствам не должно зависеть от обстоятельств».

Слишком часто люди рассматривают неудачные обстоятельства как случайные инциденты; когда же обстоятельства оказываются более благоприятными, они автоматически приписывают это себе в заслугу за хорошо выполненную работу. Принятие обстоятельств не должно зависеть от их качества. Если вы выборочно принимаете на себя ответственность за одни обстоятельства, но отказываетесь от ответственности за другие, потому что вам так удобно, вы не сможете устоять на *Ступенях к ответственности*. Такая выборочная ответственность не только мешает людям в полной мере принять обстоятельства, но и удерживает их, не дает выбраться из Порочного круга жертвы. Это можно наглядно проиллюстрировать на примере следующей истории, выдуманной для защиты виновного.

Однажды утром Брайан Портер и Энди Даулинг вместе ехали на работу, когда по радио сообщили об ограблении 25-летнего парня, который в настоящее время лежал в коме в местной больнице.

— Ты когда-нибудь думал, что подобное может случиться с тобой?
— спросил Энди.

Брайан секунду подумал, потом ответил:

— Со мной такое случилось.

— Шутишь!

— Ну, не совсем так, как ты, наверное, подумал, но меня ограбили, это точно.

— Расскажи.

Брайан рассказал. Учась на последнем курсе в Северо-Западном университете по программе MBA, он проходил собеседование с потенциальными работодателями и уже почти готов был принять, казалось бы, неизбежное предложение работать в международном отделении компании Citicorp. Учитывая тот факт, что дело было в начале мая, и многие из однокурсников Брайана уже приняли предложения, Брайан чувствовал себя немного не в своей тарелке.

Неожиданно Брайану позвонили владельцы фирмы, где он работал

прошлым летом. Фирма находилась в Южной Калифорнии, занималась поставкой и дистрибуцией плавательных бассейнов, и ее годовой доход составлял 15 млн долларов. Сэм и Дэйв, двое партнеров-основателей фирмы Sunshine Pool Products, выросли в Южной Калифорнии и были близкими друзьями старшего брата Брайана, врача-терапевта, практикующего в Анахайме. Теперь компаньоны по телефону убеждали Брайана прилететь в округ Ориндж, чтобы «обсудить большие возможности». Хотя Брайан сказал, что намеревается принять предложение от Citicorp, если оно последует, партнеры настаивали на его прилете в любом случае. «Приезжай со своей женой Кристи, все расходы оплачены, только не спеши с отказом», — уговаривали они. Польщенный таким явным интересом, Брайан решил, что их не помешало бы выслушать.

Через несколько дней оба партнера встретили Брайана и Кристи в терминале Международного аэропорта Лос-Анджелеса и отвезли их в красивый дом в Палос-Вердес. И если бы автомобиля Mercedes-Benz 500SL оказалось недостаточно, чтобы произвести впечатление на Брайана и Кристи, то дому это бесспорно удалось: огромный дом-ранчо в испанском стиле, расположенный среди пышных садов с видом на Тихий океан. В довершение всего, жены обоих партнеров приветствовали гостей за праздничным столом, накрытым посудой из антикварного фарфора и роскошными серебряными приборами.

После изысканного ужина Брайан присоединился к Сэму и Дэйву, чтобы прогуляться вдоль океана мимо скал, залитых лунным светом. Во время прогулки он выслушивал убедительные и завлекательные речи о том, почему ему следует присоединиться к компании Sunshine Pool Products в качестве вице-президента по маркетингу и сбыту. Стартовый оклад и роскошные льготы, включая немедленный опцион на покупку акций и любой автомобиль на его выбор, вскружили ему голову. Не менее заманчивым было и то, что в подчинении Брайана, недавнего выпускника магистратуры, окажутся 30 человек. Положив руку на плечо Брайана, Сэм заключил свою речь словами: «Брайан, мы верим, что втроем построим огромную компанию, которая сделает нас богатыми. У тебя есть все навыки, необходимые для этого.

Это уникальная возможность».

На следующий день Брайан и Кристи вылетели обратно в Чикаго, ни капли не сомневаясь, что примут это предложение. Особенное удовольствие доставило Брайану выражение на лицах однокурсников, когда они слышали о размере зарплаты. Внезапно Citicorp показалась бледной перспективой по сравнению с новым предложением. В тот же день Брайан позвонил Сэму и дал свое согласие.

С 1 июля Брайан начал работать вице-президентом фирмы Sunshine Pool Products по маркетингу и сбыту. Первые три месяца все шло просто замечательно. Летняя практика в фирме очень хорошо подготовила его к работе и облегчила вхождение в новые обязанности. Его сотрудники то и дело превышали запланированные объемы продаж, и Брайан был уверен в том, что правильно выбрал карьеру. Они с Кристи уже подумывали о покупке дома, чтобы переехать из дома брата, в котором они жили с момента переезда в Южную Калифорнию.

А 8 октября прогремел гром. Придя в тот день на работу, Брайан услышал, что компания продана. Потрясенный, Брайан кинулся к Сэму и Дэйву, но те просто сказали: «Это бизнес, парень. Никогда не знаешь, что будет дальше!» Они стали заверять Брайана, что его работе ничего не грозит, намекали, что в ближайшем будущем смогут предложить еще одну «уникальную возможность».

Брайан почувствовал, что его предали. Куда делась надежда на то, что они втроем создадут великую компанию? Однако гнев вскоре уступил место смирению, и он решил держаться и выжать из ситуации все, что можно.

В течение следующих нескольких месяцев Брайан с отчаянием наблюдал обвал продаж. Непостижимо, но некоторые лучшие продавцы Брайана даже не приближались к запланированным цифрам продаж. После нескольких недель неуклонного снижения количества заказов он пригласил на разговор двоих сотрудников, чьи дела шли хуже всех. Все трое расположились в кабинете Брайана, и Дон, более открытый из двух продавцов, признался: «Брайан, по правде говоря, новый президент объединенной компании не очень

вам доверяет. Пару месяцев назад он подошел к нам и сказал, что мы бы могли получать более высокую комиссию, если бы наши продажи шли непосредственно через него, а не через вас. Что мы могли сделать?» Безжизненным голосом поблагодарив Дона за честность, Брайан немедленно позвонил Моргану, новому президенту, который работал в офисе, расположенном в нескольких милях, и потребовал встречи. «Разумеется», — согласился Морган. — «Завтра в 10 утра».

Войдя на следующий день в кабинет президента, Брайан прямо спросил: «Морган, это правда, что вы предложили большую комиссию некоторым из моих продавцов, если их продажи пойдут непосредственно через вас?»

Лицо Моргана не выразило никакого удивления. Он хмыкнул: «Да, это правда. Видите ли, Брайан, вы мне нравитесь, но вы совсем недавно окончили магистратуру, а я не могу доверять неопытному парню управлению такой стороной бизнеса, как маркетинг и сбыт. Я не собираюсь выпускать поводья из рук и поведу компанию туда, куда мне нужно. Но, знаете, для вас здесь найдется место. Я рад, что вы явились, мне давно хотелось поговорить о вашем будущем».

Брайан парировал: «Мне уже известно мое будущее. Я ухожу. Только сначала заплатите 8500 долларов комиссионных, которые вы мне должны».

Морган нахмурился: «Не спешите, Брайан. Большинство этих денег представляют собой комиссии за персональные продажи, и, насколько мне известно, это внутренние счета. Ни один вице-президент по маркетингу и сбыту не должен получать комиссионные за такие продажи. Мы должны вам только 2500 долларов».

Не произнеся ни слова, Брайан резко развернулся и вышел из кабинета. Дойдя до машины, он рывком открыл дверцу, уселся и рванул с места, оставив на асфальте черный след шины. Всю дорогу домой, а езды было около часа, он думал об иллюзии удачи, которую успел подержать в руках. Брайан чувствовал себя жертвой страшного обмана, в голове крутились мучительные вопросы: что я скажу Кристи? Что подумают мои друзья из Северо-Западного университета? И, самое ужасное, что подумает брат? Брайан подъехал

к дому брата в самом мрачном расположении духа. Гнев, растерянность и смятение кипели в нем, и он все больше ощущал себя жертвой Сэма, Дэйва и Моргана. Задыхаясь от злости, он колотил по рулю, бормоча: «Я больше никогда никому не буду доверять». Три года спустя этот эпизод все еще приводил его в бешенство.

— Итак, — вздохнул он, закончив пересказывать историю Энди Даулингу, — кого-то могут ограбить, я имею в виду, действительно избить те, кому не дает покоя ваше благополучие. Не знаю, что этот парень в больнице чувствует к нападавшему, но, сдается мне, он бы еще хуже возненавидел меня, если бы я был его другом и сыграл с ним подобную шутку.

Наконец заговорил Энди:

— Не пойми меня неправильно, Брайан, но ты рассказал эту историю так, словно никак не мог повлиять на ее исход.

Брайан нахмурился:

— Я и не мог!

— Но, Брайан, неужели ничего нельзя было сделать, чтобы этого не случилось?

— Ну, к примеру, я бы мог пойти работать в Citicorp. Эй, а в чем дело? Я думал, ты на моей стороне.

— Так и есть. Именно поэтому мне кажется, мы должны тщательно обсудить все, что с тобой произошло.

После чего Энди попытался помочь Брайану проанализировать, что он мог бы изменить. Друзья продолжали обсуждение целую неделю, по пути на работу и обратно. Поначалу испытывая неудобство, впоследствии Брайан начал ждать этих разговоров с нетерпением, ведь они давали ему возможность поговорить обо всех переживаниях, которыми он не делился ни с кем, кроме жены.

Постепенно Брайан начал понимать — он воспринимал факты только с точки зрения жертвы, хотя в действительности существовала и другая точка зрения. Такое понимание является решающим шагом для тех, кто желает выйти за рамки ощущения себя жертвой. И если с позиции жертвы ситуация может показаться исключительно черно-белой, то ореол ответственности помогает разглядеть некоторые

оттенки серого.

Например, приняв точку зрения ответственности, Брайан сумел увидеть, что позволил себе ввязаться в ситуацию, соблазнившись обещанием быстрого пути к богатству и престижу. Роскошные автомобили и дома, такие же, как принадлежавшие двум партнерам, были почти у него в руках, по крайней мере, Брайану так казалось. Он соблазнился, видя себя вице-президентом сразу после магистратуры, с доходом выше, чем почти у всех однокурсников. С точки зрения жертвы, Брайана ловко обманули, однако с точки зрения ответственности, возможно, Брайан сам оказался слишком жадным, недалеким, неопытным и тщеславным. Чтобы помочь Брайану занять более ответственную позицию, Брайан и Энди вместе рассмотрели следующие вопросы:

1. Какие факты ты решил не принимать, зная при этом об их существовании?
2. Если бы ты снова очутился в этой ситуации, что бы ты изменил?
3. Какие предупреждающие знаки попадались на твоём пути?
4. Что бы ты взял на вооружение из предыдущих аналогичных ситуаций, чтобы помочь избежать негативного исхода или свести его к минимуму?
5. Ты видишь, каким образом твоё поведение и действия помешали тебе получить желаемый результат?

С помощью Энди Брайан попытался, иногда очень мучительно, ответить на эти вопросы. И неудивительно, что он начал изучать некоторые собственные поступки и поведение, выборочно извлекая их из сознания.

Одним из фактов, который Брайан предпочел не принимать и не вспоминать, был разговор с его тогдашним боссом, вице-президентом Sunshine Pool Products по маркетингу и сбыту Биллом Уолдом, произошедший во время летней практики Брайана еще до отставки Билла. Когда Брайан спросил Билла, почему он работает на Sunshine и что, по его мнению, ожидается в перспективе, Билл конфиденциально поведал ему о соглашении, которое он заключил с Сэмом и Дэйвом, о

больших делах в будущем. Услышав от Сэма подобное предложение почти год спустя, Брайан решил не обращать внимания на разговор с Биллом и выбросил его из головы. Он поверил, что на этот раз партнеры были настроены серьезно, ведь, в конце концов, они говорили с Брайаном Портером, необычайно талантливым молодым специалистом.

Брайан пропуская мимо ушей и другие намеки. Работая второй месяц в должности вице-президента по маркетингу и сбыту, он получил штраф за превышение скорости на своем новеньком «корвете». Когда же он показал работнику ДПС свидетельство о регистрации автомобиля, выяснилось, что он был взят в аренду на ежемесячной основе. Эта зацепка могла подсказать Брайану, что его боссы рассчитывают на меньшее, нежели долгосрочные обязательства по отношению к нему и его карьере.

Первая зарплата Брайана оказалась несколько меньше обещанной. Дэйв заверил Брайана, что разницу быстро покроют комиссионные за персональные продажи, и Брайан решил закрыть глаза на это несоответствие. В конце концов, он должен быть лидером продаж, подавая пример своей команде.

Почему Брайан не потребовал письменного подтверждения размера своей заработной платы и вознаграждений? Друзья должны доверять друзьям, решил он. Поступая таким образом, Брайан не стал вспоминать о товариществе, которое он учредил в колледже со своим приятелем. Товарищество прекратило свое существование, когда приятель скрылся с 3000 долларов прибыли, сказав: «Можешь подать на меня в суд. Мы ничего не оформляли в письменном виде». К сожалению, Брайан решил не использовать этот урок в отношении Сэма и Дэйва.

Брайан пришел к выводу: узнав, что Сэм и Дэйв продали Sunshine Pool Products, ему надо было сразу же встретиться с Морганом, чтобы уточнить ожидания и обязательства друг друга. Однако Брайан не был знаком с Морганом достаточно хорошо, чтобы чувствовать себя с ним комфортно, и потому решил пустить ситуацию на самотек, надеясь, что рано или поздно все уладится само собой.

Следовало ли Брайану взять на себя ответственность за то, что с ним произошло? Во многих отношениях, да. Даже при том, что другие его обманули и ввели в заблуждение, при помощи самоанализа он понял, что сам должен взять на себя определенную ответственность. Открывшись Энди и получив его мнение, Брайан, наконец, сумел оценить обе точки зрения: и жертвы, и ответственного лица. В результате Брайан оказался готов принять свои обстоятельства и создать лучшее будущее. Однако из собственного опыта мы знаем, что слишком немногие решаются сделать этот шаг в сторону большей ответственности.

ПРИЧАСТНОСТЬ К ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМ ПЕРЕД ЛИЦОМ ПЕРЕМЕН

Слишком многим нашим современникам не хватает духа почувствовать причастность к обстоятельствам, и это малодушие стало разъедать саму основу эффективности работы организации и ее конкурентоспособности. Статья в журнале *Time*, посвященная современной рабочей обстановке, выделяет один особенно тревожный аспект такого разъедания:

«Это новая метафизика работы. Компании становятся мобильными, рабочие — временными. Подъем экономики знаний означает, что менее чем через 20 лет кучную систему крупных и малоподвижных экономических единиц сменит множество мелких, широко разбросанных экономических центров. Некоторые из них будут столь малы, что смогут быть сведены до отдельного управляющего. В новой экономике география исчезает, автострады становятся электронными. Даже у делового центра Нью-Йорка больше нет оснований оставаться на Уолл-стрит. Компании превращаются в понятия, и, дематериализуясь, становятся странно неосознанными, а рабочие места почти всегда неустойчивыми, исчезающими бесследно, как электроны. Американская экономика превратилась в мешанину хороших и плохих новостей в зависимости от вашей точки зрения. После двух лет рекордных прибылей Банк

Америки недавно объявил, что тысячи сотрудников перейдут на неполный рабочий день, получив лишь малую долю преимуществ. Статистическая информация о восстановлении экономики нередко покоится на стрессе и боли».

Статья под названием «Одноразовые работники» определяет растущую зависимость Америки от временных работников как тенденцию, разрушающую традиции верности и преданности сотрудников: «Корпорация, которая в настоящее время является крупнейшим частным работодателем Америки, не имеет дымовых труб, конвейерных лент и вагонеток. Там металл не звенит о металл, нет заклепок, пластмассы и стали. В некотором смысле она ничего не производит. Однако для бизнеса она делает все. Manpower Inc., с базой данных о 560 000 работников, является крупнейшим в мире агентством по временному трудоустройству. Каждое утро ее работники рассеиваются по офисам и заводам Америки в поисках однодневной работы с посуточной оплатой».

Пока 500 компаний из громадного списка *Fortune* стремятся «подстроиться», сокращая расходы на персонал, агентство Manpower, расположенное в Милуоки, штат Висконсин, заполняет вакуум, поставляя «тела и мозги» компаниям, по-прежнему нуждающимся в достижении своих целей. Соединенные Штаты вступили в новую эру, эру экономики фрилансеров, где растут ряды работников с неполной занятостью, временных сотрудников и вольнонаемных рабочих, в то время как количество традиционной рабочей силы с полной занятостью сокращается. Как пишет *Time*, «Их ряды растут так быстро, что, по прогнозам, к концу этого десятилетия намного превысят число постоянных работников с полным рабочим днем». И хотя в итоге эта тенденция может оказаться полезной, она имеет и негативные последствия не только с точки зрения отдаленных отношений между сотрудниками, но и с точки зрения гордости за качество продукции и удовлетворенности клиентов. Будут ли временные работники переживать о долгосрочных последствиях их работы так, как постоянные сотрудники? Захотят ли они выйти за рамки своих должностных инструкций для того, чтобы получить

результат? Или станут использовать должностные инструкции как оправдание тому, почему не удалось добиться этого результата? Будут ли они чувствовать себя жертвой организации, которая желает «арендовать» их услуги, но требует, чтобы они «признавали работу как собственную»? Мы надеемся, что это не так, для их же блага, ибо независимо от того, как ваша работа может измениться в течение жизни, вам никогда не добиться успеха и не получить заслуженного удовлетворения, если вы предпочитаете виктимность ответственности.

Далее в статье *Time* приводится наблюдение Роберта Шейна, бывшего инспектора компании Ameritech, ныне издателя детских книг: «Дни корпораций-мастодонтов сочтены. Люди намерены сами творить собственную жизнь, собственную карьеру и собственный успех. Некоторые могут упираться руками и ногами, орать на новый мир, но суть одна: сейчас мы действуем самостоятельно». В экономике фрилансеров, будь то неделя временной работы в незнакомой организации, пара лет в должности, способствующей продвижению по карьерной лестнице, или вся жизнь в собственном бизнесе, для каждого работника во всем мире наиболее важно — принятие собственных обстоятельств.

В репортаже журнала *Fortune* «Наиболее уважаемые корпорации» журналисты сосредоточиваются на мысли о том, что именно вовлеченность сотрудников в работу компании, включающая в себя реальную заинтересованность и ответственность, является тем общим, что связывает эти компании: «Наиболее уважаемые компании относятся к своим сотрудникам исключительно хорошо, и это является как фактором, так и результатом их успеха». Роберт Хаас, генеральный директор компании Levi Strauss Associates, считает вовлеченность и удовлетворенность персонала основополагающими принципами управления сильным предприятием: «Надо создать среду, где каждый будет чувствовать себя представителем компании. Если у вас нет сотрудников, знающих, чего вы стоите, и желающих провести каждую сделку наилучшим образом, вы потерпите неудачу». В качестве примера чувства причастности, знакомого сотрудникам

Levi Strauss, *Fortune* описывает, что произошло на заводе, когда работники выявили серьезную проблему и начали сотрудничать с местным бизнесменом по переработке сотен тысяч тонн ткани, которые Levi Strauss ежегодно вывозила на свалку. Рабочие пришли со своей идеей в штаб-квартиру Levi Strauss, и их план был одобрен. Теперь все канцелярские принадлежности, используемые внутри компании Levi Strauss, синего и голубого цвета, потому что содержат в своем составе переработанный деним. Завод сократил затраты на бумагу на 18% и стал вывозить на местную свалку меньше отходов. Это и есть чувство причастности!

ПОЧЕМУ ДАЛЕКО НЕ ВСЕМ УДАЕТСЯ ОСОЗНАТЬ СВОЮ ПРИЧАСТНОСТЬ

Люди чаще всего не в состоянии осознать свою причастность к обстоятельствам, потому что не могут заставить себя признать собственную ответственность в своей истории. Старая поговорка «У каждой медали есть две стороны», как правило, оказывается верной. Позиция жертвы подчеркивает лишь одну сторону истории — ту, где вам предлагается не играть никакой роли в возникновении обстоятельств. В сложной ситуации нетрудно почувствовать, что вас подвели, и затем позволить себе остаться вне подозрений. Но, сосредоточившись на этой единственной точке зрения, вы отмечаете другую сторону истории, ту, в которой есть факты, указывающие, что вы сами поспособствовали возникновению актуальных обстоятельств. По опыту нам известно, что рассказы жертв, как правило, не допускают никаких фактов, подтверждающих ответственность.

Для того чтобы принять ситуацию, необходимо набраться решимости увидеть обе стороны медали, сопоставив то, что вы сделали или не сделали, с текущими обстоятельствами. Такое действие подразумевает, что в перспективе вы замените историю жертвы на историю ответственного человека. Однако видение стороны медали, означающей ответственность, и принятие ее вовсе не означает подавления или игнорирования фактов жертвы; скорее,

это видение всей истории, в том числе той ее части, которая придется не по вкусу вашему эго.

Люди, последовательно достигающие результатов, подобно бывшему председателю правления корпорации Chrysler Ли Якокка, быстро признают свои ошибки и принимают сложившиеся обстоятельства, поэтому им не грозит завязнуть в Порочном круге жертвы, а впоследствии все исправлять. Вот что рассказывал Якокка журналу *Fortune* об одной из допущенных им ошибок: «Я сделал много ошибок. Скажем, стоивший 100 млн долларов перевод производства автомобилей Omni и Horizon с одного завода на другой до снятия их с производства, был ошибкой. К чему спорить? Мы допустили ошибку ценой 100 млн долларов». Такая готовность полностью признать реальностью и принять свои ошибки позволила Ли Якокка спасти Chrysler от банкротства и превратить компанию в жизнеспособного автопроизводителя.

На уровне отдельного человека рассмотрим историю с аферой ипотечной компании Home Mortgage Service, о которой сообщает *The Wall Street Journal*: «Если вы получили письмо с уведомлением, что обслуживание вашего ипотечного кредита было передано новой компании, проверьте его подлинность, прежде чем отправить чек. Это может быть проделкой аферистов. Вот что домовладельцы в Техасе недавно узнали из полученного письма, в котором говорилось, что учреждение под названием Mortgage Bankers of America "приобрело право собственности вашей прежней ипотечной компании". В письме содержалась просьба направлять будущие платежи и прочую корреспонденцию на адрес абонентского ящика в Хьюстоне. Хотя в письме упоминалось, что Mortgage Bankers — пятая по величине ипотечная компания в Соединенных Штатах, правоохранительные органы заявляют, что такой не существует». Несмотря на то что Роберт Пратт, адвокат в городе Сент-Пол, штат Миннесота, представляющий ипотечных операторов, предупреждает людей не вестись на навязывание услуг подобными компаниями, это происходит каждый день. Люди, живущие *Над чертой*, потратили бы время, чтобы разобраться в ситуации; живущие же *Под чертой*

останутся без гроша. Первые принимают свои обстоятельства, а вторые становятся добровольными жертвами.

Сотрудник школы предпринимательства университета Южной Калифорнии Ричард Чейз, профессор делового администрирования, вел курс по управлению процессом обслуживания, во время которого гарантировал студентам вернуть им деньги в размере 250 долларов, если по окончании курса они не будут удовлетворены его работой. Это предложение было сопряжено с большим риском в учебной среде, которой не было свойственно особое внимание к ответственности. Чейз хотел внушить студентам, изучающим практику первоклассных услуг таких компаний, как Federal Express и Domino's Pizza, что клиенты ожидают обслуживания, за которое платят. Некоторых коллег Чейза беспокоили последствия его эксперимента; мы же восхищаемся столь разумным способом донесения сути ответственности. Профессор Чейз принимает обстоятельства, и даже несмотря на то, что в конечном итоге ему бы пришлось заплатить 13 000 долларов, если бы все его студенты потребовали деньги обратно, он был готов рискнуть. Однако чтобы удостовериться, что он не принимает на себя несправедливо большой ответственности за выученное его студентами, он попросил, чтобы они потребовали свои деньги до того, как получат итоговые оценки.

Некоторые здравоохранительные учреждения также стараются удостовериться, что клиенты довольны их работой. В статье, опубликованной в *The Wall Street Journal* под названием «Удовлетворение пациентов окупается сторицей», журналисты выявили несколько больниц, принимающих обстоятельства и тем самым способствующих росту прибыли: «В момент, когда индустрия здравоохранения вступает в эру ответственности и уменьшения расходов, желание связать отзывы пациентов непосредственно с результатом, скорее всего, будет увеличиваться, говорят сотрудники больниц и компаний по оказанию управленческих услуг». Возьмем пример медицинского центра Сент-Барнабас, расположенного в Ливингстоне, штат Нью-Джерси: «Каждому пациенту выдают анкету, где просят оценить качество пищи, чистоты и вежливости персонала.

Эта анкета является мерилем ранее невиданного договора, согласно которому прибыль зависит от удовлетворенности пациентов. Больницы, привлекающие подрядчиков для оказания ряда услуг, включая медицинский центр Сент-Барнабас, больницу Фолкнера в Бостоне и больницу Парк-Ридж в Рочестере, штат Нью-Йорк, находятся на передовой линии того, что в будущем может стать одной из ключевых стратегий работы: разделение риска. Договоры, содержащие стимулирующие положения, испытаны годами; то же самое касается опросов пациентов. Но "партнерство" официально объединило их и высоко подняло планку для частных врачей, от которых иногда ожидают вложений в современное оборудование, используемое в больнице, с которой они заключили договор. Договор, определяющий производительность, является "авантюрой частного врача", признает Рональд Дель Мауро, президент и генеральный директор медицинского центра Сент-Барнабас. При этом он добавляет: "Если мы будем успешными, они тоже будут успешными". Для Сент-Барнабас принятие обстоятельств и обеспечение того же со стороны партнеров и работающих с ним частных врачей, означает не только более довольных пациентов, но и получение устойчивой прибыли».

К сожалению, миллионы людей не могут достичь результатов и счастья, к которым так отчаянно стремятся, потому что просто не могут заставить себя увидеть обе стороны медали и принять обстоятельства. Согласно серии статей Лесли Дрейфуса под названием «Неужели мы счастливее?», опубликованной *Associated Press*, «Число книг на тему [счастья] за последние годы выросло в четыре раза, а на тему терапии — более чем в три раза. Вечерние телеканалы полны до боли откровенных ток-шоу, а маркетингово-медитационным записям и духовным видео отданы целые программы. Люди платят сотни долларов и едут за тысячи километров, чтобы найти убежище, подобное институту Эсалена (патриарху среди центров развития человеческого потенциала, расположенному в Биг-Сюр, Калифорния). Однако, согласно опросу *Associated Press*, те, кто родился в период бэби-бума, в четыре раза чаще говорят о неудовлетворенности своей

жизнью, нежели представители поколения их родителей. По оценкам экспертов, случаев возникновения психологической депрессии сейчас на порядок выше, чем до начала Второй мировой войны». Похоже, что в нашем усложняющемся и меняющемся мире все больше людей считают, что все меньше могут повлиять на свое счастье.

Подобно Дороти и ее друзьям из «Волшебника страны Оз», множество людей отправляются в Изумрудный город, надеясь, что личная встреча с волшебником решит все их проблемы. Слишком часто такие люди винят в отсутствии у них счастья трудные обстоятельства, которые, как им кажется, неподвластны контролю. Вместо того чтобы принять обстоятельства, увидев ситуацию целиком, им удобнее считать себя неспособными исправить что-либо своими действиями, легче покориться влиянию и силе, а не наоборот.

Кажется нелепым, что в наш информационный век миллионы людей настолько не в состоянии контролировать собственную жизнь. Очевидно, что революция в средствах коммуникации мало сделала для того, чтобы побороть в людях чувство оторванности и изолированности от обстоятельств и других людей; возможно, она даже этому поспособствовала. В результате наш мир находится на грани превращения в общество жертв, в котором граждане, независимо от нации, ощущают: то, что они ежедневно наблюдают и узнают, скорее ослабляет их, нежели придает им сил. С таким настроением вовсе не удивительно, что огромное количество людей ни за что не желает принимать ответственность за последствия собственного поведения.

Общество наблюдателей — это не общество участников. Сидя в сторонке и наблюдая, как на ваших глазах разворачивается «игра всей вашей жизни», вы отказываете себе в способности влиять на ее окончательный счет, подобно зрителю, наблюдающему с трибуны игру в футбол или бейсбол. Чтобы избавиться от этого болезненного чувства неудовлетворенности, люди должны оставить места на трибуне и выйти на поле. Вы можете сделать важный шаг в этом направлении, если охватите всю историю целиком и возьмете на себя ответственность за обстоятельства независимо от того, в каких

условиях они возникли или какова их история. Невыполнение этого требования влечет за собой печальные, порой даже катастрофические, последствия.

ПОСЛЕДСТВИЯ НЕЖЕЛАНИЯ БЫТЬ ПРИЧАСТНЫМ

Настоящая *Причастность* к обстоятельствам, с которыми вы столкнулись, требует от вас связать произошедшее со всеми факторами, способствовавшими появлению проблемы, какие бы последствия ни имели для вас эти действия. Только тогда вы на самом деле сможете продвинуться к следующей ступени. *Причастность* — это способность ассоциировать текущую ситуацию с тем, что вы сделали, а также способность увидеть связь между будущими обстоятельствами и тем, что вы собираетесь сделать. Если вы не сможете установить эти связи, вы никогда не будете *Причастны*, и вряд ли сможете подняться на ступень *Решение*. Мы все помним старую поговорку «Если ты не часть решения, ты часть проблемы». Что же, *Причастность* подразумевает, что «Если вы не часть проблемы, вы не сможете стать частью ее Решения». К большому сожалению, вы всегда будете страдать от последствий нежелания быть *Причастным* в полной мере, как в настоящем, так и в будущем. *Причастность* требует искренних усилий для признания того, что другой просто скрыл бы. Но признать необходимо, пока не стало слишком поздно.

В противоположность сказанному выше, Bradco, крупнейшая калифорнийская частная компания по производству гипсокартона и штукатурки, собралась с духом, «нашла в сердце силы», как сказал бы Лаймен Фрэнк Баум, и осознала свою *Причастность*, когда начальные фактические затраты на крупный проект оказались намного выше, чем было запланировано. Если бы разница между расходами и бюджетом продолжила расти, к моменту окончания проекта компания могла понести огромные потери. Один из экспертов по оценке проекта незамедлительно принялся за дело, вечерами и в свое

свободное время «прочесывая» планы и бюджет проекта, выясняя, что именно пошло не так. Никто в компании не вменял это ему в обязанности, никто не обвинял его в возникновении проблемы, однако он сам решил признать проблемы компании и потратить бесчисленные часы личного времени на рассмотрение кип документов и чертежей, чтобы докопаться до истины.

К своему огорчению, он не только выявил проблему, но и обнаружил, что сам стал ее причиной. Во время оценочной фазы проекта он упустил из виду одну-единственную стену в техническом плане, по которому готовил свою оценку. По эффекту домино эта же стена была исключена из всех 18 этажей здания. Когда эксперт сообщил руководителям компании о своей ошибке, он понимал, что ставит на карту свою карьеру. Но вместо того чтобы получить извещение об увольнении, он заслужил похвалу начальства, которое поблагодарило его за расследования и готовность обнародовать проблему, забыв о собственной репутации.

Поскольку ответственный эксперт-оценщик своевременно обнаружил проблему, Bradco сумела завершить проект в срок и не вышла за рамки бюджета. За месяцы, прошедшие после инцидента, историю эксперта не раз приводили в компании Bradco в качестве примера того, что значит *Причастность*.

Прежде чем создать культуру *Причастности*, где люди привлекаются, добровольно участвуют и вкладывают всю душу в достижение результата, необходимо сначала научиться оценивать и развивать собственное умение владеть своими обстоятельствами.

ТЕСТ ДЛЯ САМООЦЕНКИ ПРИЧАСТНОСТИ

Как мы уже говорили, осознание причастности зависит от того, видите ли вы обе стороны истории — с точки зрения жертвы и с точки зрения ответственного человека. Поэтому надо начинать оценку путем определения текущей ситуации, в которой вы ощущаете себя жертвой, думаете, что вас использовали, иначе так и останетесь томиться *Под чертой*. Если вы не в состоянии думать о текущей

ситуации, рассмотрите какую-либо случившуюся раньше, выбрав историю, произошедшую на работе, дома, в личной жизни, в компании, историю из социальной или церковной жизни. Выбрав историю, заполните часть 1 формы теста для самооценки *Причастность*, приведенной ниже. В ней перечислены факты, описывающие, почему вы чувствуете или чувствовали себя жертвой, или считали, что вас использовали. Попробуйте перечислить факты вашей истории жертвы таким образом, чтобы убедить других, что вы действительно не ошибались.

ПРИЧАСТНОСТЬ ТЕСТ ДЛЯ САМООЦЕНКИ. ЧАСТЬ 1. ФАКТЫ ЖЕРТВЫ ОТНОСИТЕЛЬНО НАСТОЯЩИХ ИЛИ ПРОШЛЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ	
1	<hr/> <hr/> <hr/>
2	<hr/> <hr/> <hr/>
3	<hr/> <hr/> <hr/>
4	<hr/> <hr/> <hr/>
5	<hr/> <hr/> <hr/>
6	<hr/> <hr/> <hr/>
7	<hr/> <hr/> <hr/>
8	<hr/> <hr/> <hr/>
9	<hr/> <hr/> <hr/>
10	<hr/> <hr/> <hr/>

Как мы писали в начале этой главы, большинство людей вполне естественно концентрируются на фактах, заставляющих их почувствовать себя жертвой или думать, что их использовали, в то же время забывая о фактах ответственности, сыгравших свою роль в возникновении тех или иных обстоятельств. Таким образом, в части 2

теста для самооценки *Причастность* вам придется обойтись без этой маскировки, сконцентрировавшись на фактах ответственности, присутствующих в той же истории. Иначе говоря, создайте другую версию вашей истории, где вы изображаете свои действия или бездействие, способствовавшие возникновению таких обстоятельств. Пять ключевых вопросов, приведенных ниже, помогут вам определить свою оценку.

<p align="center">ПРИЧАСТНОСТЬ ТЕСТ ДЛЯ САМООЦЕНКИ. ЧАСТЬ 2. ФАКТЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОТНОСИТЕЛЬНО НАСТОЯЩИХ ИЛИ ПРОШЛЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ</p>		
1	_____	Баллы:

2	_____	Баллы:

3	_____	Баллы:

4	_____	Баллы:

5	_____	Баллы:

6	_____	Баллы:

7	_____	Баллы:

8	_____	Баллы:

9	_____	Баллы:

10	_____	Баллы:

1. Можете ли вы привести наиболее убедительную точку зрения «другой стороны истории», которую высказывают «они»?

2. Если бы в подобных обстоятельствах вы захотели предостеречь кого-нибудь от таких же ошибок, что бы вы ему сказали?
3. Какие факты вы решили проигнорировать?
4. Какие факты из тех, что вы упустили, необходимо добавить к рассказу?
5. Что бы вы изменили, если бы эта ситуация произошла снова?

С помощью этих пяти вопросов заполните часть 2 теста для самооценки *Причастность*, перечислив не менее четырех фактов ответственности. После того как вы это сделаете, мы покажем, как подсчитать ответы.

Перечислив факты ответственности, определите свою готовность к переходу на ступень *Причастность*, спрашивая себя, насколько ответственным вы себя чувствуете за каждый факт, и определяя степень ответственности по шкале от 1 до 10. 1 балл означает, что вы совсем не чувствуете себя ответственным за конкретный факт. 10 баллов означает, что вы чувствуете за собой полную ответственность за этот факт. Затем сложите все получившиеся баллы и разделите их на количество перечисленных фактов. В конце определите итоговую оценку с помощью следующей таблицы.

Низкая оценка предполагает, что вы не в состоянии взять на себя ответственность за ситуацию, она также она может означать, что вы действительно являетесь жертвой своих текущих обстоятельств. Тем не менее вы не хотите оставаться в Порочном круге жертвы. Тот, кто причастен к своим обстоятельствам, никогда не позволит чьим-либо действиям или чему-то еще помешать ему выбраться *Из-под черты*. Напротив, ответственное лицо осознает, что именно в его поведении способствовало возникновению данной ситуации, и предпринимает меры по преодолению этих обстоятельств независимо от их сложности.

ПРИЧАСТНОСТЬ

РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТА ДЛЯ САМООЦЕНКИ

Общее

количество
баллов

Пояснения

8–10 баллов Показывает, что вы осознаете свою ответственность и причастность к своим обстоятельствам

5–7 баллов Говорит о том: что вы только в некоторой степени причастны к своим обстоятельствам или сомневаетесь в причастности к ним

1–4 балла Показывает, что вы, возможно, застряли *Под чертой* и не можете или не желаете видеть свою ответственность и быть причастным к своим обстоятельствам

Люди каждый день рассказывают убедительные, подлинные истории о том, как они по-настоящему стали жертвами без какойлибо возможности изменить развитие событий. Если в этих историях говорится о жестоких преступлениях, стихийных бедствиях или вялой экономике с увольнениями и затянувшейся безработицей, значит, эти люди пали жертвой неподконтрольных им обстоятельств. Тем не менее мы считаем, что даже истинные жертвы не смогут двинуться вперед, к более счастливым временам, пока не сумеют взять на себя ответственность за предстоящий путь.

Как-то мы услышали о супружеской паре из Флориды, чей дом был разрушен ураганом. Разоренные, потерявшие все имущество супруги уехали в свой летний дом на острове Кауаи, чтобы оправиться от случившегося и переждать, пока будет восстановлен их дом во Флориде. Вскоре после их переезда другой ураган налетел на Гавайские острова и уничтожил их летний дом. Конечно же, эти два человека пострадали от стихийных бедствий, испытали глубокое горе и отчаяние, но даже теперь они твердо решили, что эти бедствия не разрушат их жизнь. Они признали тот факт, что строили свои дома в районах, подверженных подобным бедствиям, и пообещали себе, что воспримут переезд и восстановление дома с оптимизмом и верой. Ведь они пережили целых два стихийных бедствия, но остались целыми и невредимыми, в здравом уме и твердой памяти. Какой хороший урок для всех нас! Причастность к своим обстоятельствам

дает нам силы преодолеть бессилие жертвы и позволяет двигаться вперед, достигая в жизни гораздо больших, удовлетворяющих нас результатов.

ПРЕИМУЩЕСТВА, КОТОРЫЕ ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ, «НАЙДЯ В СЕРДЦЕ СИЛЫ» ДЛЯ ПРИЧАСТНОСТИ

Принцип *Причастности* охватывает все культуры и компании: если погрузиться в проблему или ситуацию и рассматривать ее как свою собственную, результаты всегда намного лучше.

Другой пример. Джош Таннер очень быстро продвинул свою и без того ведущую компанию и заслужил от организации похвалу за аналитическое мастерство и политическое чутье. За четыре года он так хорошо научился выполнять свою работу в крупной, бюрократической организационной структуре, что большинство восхищались Джошем как наиболее многообещающим сотрудником, способным подняться до самых вершин. Репутация Джоша не только разнеслась по всей компании, но и привлекла внимание «охотников за головами», всегда делающих ставку на талантливых людей.

Очень скоро Джош заинтересовался предложением одного рекрутера. Его заинтриговала возможность работать на небольшую молодую компанию с огромным потенциалом. Через несколько недель Джош променял надежность работы в своей крупной компании на риск должности в меньшей фирме. Но он знал, что может засиять в ней еще ярче, чем прежде. Он наслаждался работой в более предпринимательской, быстро развивающейся среде, где он мог в полной мере раскрыть свой аналитический ум и отточить политическое мастерство. В будущем он видел себя человеком, единолично превратившим начинающую компанию в ведущее предприятие.

Однако вскоре после прихода Джоша в фирму он был потрясен разрушительными отзывами. Благодаря своему политическому опыту Джош умел слушать, но он просто не мог поверить услышанному. Сотрудников новой компании не впечатляли аналитический подход и

бюрократическая ориентация Джоша. Несколько недель Джош отвергал полученные мнения, думая: «Я уже так многого достиг в своей карьере; я был звездой в крупной компании; здешние сотрудники должны понимать, как им повезло заполучить человека с таким опытом, как у меня; я от многого отказался, чтобы прийти сюда». В конце концов Джошу сообщили, что он не получит обещанное повышение в виде должности вице-президента по маркетингу. Но, что гораздо хуже, ему дали понять: если качество его работы не улучшится, организация откажется от его услуг. Такой поворот событий ошарашил Джоша, который просто не мог поверить, что все это происходит с ним. «Это хуже, чем страшный сон», — стонал он, — «это худший из моих кошмаров!» Вскоре он принялся горевать о потерянной стремительной карьере в своей бывшей компании и сетовать на то, что зашел в тупик в нынешней ситуации.

Именно в тот момент руководство компании попросило нас поработать с Джошем. Связавшись с ним, мы немедленно принялись учить его подниматься *Над чертой*. С трудом, но Джош все же принял тот факт, что он больше не звезда в своей прежней компании, а сотрудник, чья работа нуждается в усовершенствовании. Тем не менее он продолжал ощущать себя жертвой новой работы и сотрудников. Он показал нам, и очень убедительно, одну сторону истории, легко и расслабленно вращаясь в Порочном круге жертвы, пока оценивал каждый уровень и взволнованно объяснял, как именно «они» спихнули его *Под черту*. Наконец, он обозначил то, в чем мы опознали тактику выжидания: он надеялся, что время поможет опровергнуть первоначальную оценку, данную ему новыми коллегами.

Работая с Джошем, мы поняли, что самая главная его задача — понять взаимосвязь между своим поведением и восприятием Джоша новыми коллегами. Хотя он понимал, как его воспринимают, нежелание признать правильность высказанных мнений не давало ему оказаться на ступени *Причастность*. Тогда мы попросили Джоша пересказать свою историю, на сей раз сделав акцент на фактах его ответственности за обстоятельства, а не только на фактах позиции жертвы. Мало-помалу он начал описывать, каким образом

сотрудники могли неправильно истолковать отдельные его действия после прихода в компанию. Правда, каждое подобное признание он дополнял словами «но только идиот мог сделать такое заключение». Продолжая определять, как его действия могли повлиять на восприятие других, он постепенно стал признавать, что именно он сделал или не сделал, чтобы оказаться в таком положении. Когда он это сделал, его гнев начал улетучиваться. Мы объяснили Джошу, что осознать *Причастность* не означает признать восприятие своих новых коллег как единственно верное. Скорее, это признание связи между его поведением и их восприятием этого поведения.

Наконец, мы задали ему вопрос: «Какие дополнительные меры вы могли бы предпринять?» Джош задумался. Он мог бы начать с вопроса сотрудникам о том, какую работу, по их мнению, выполнял. Осознав различия между новым и старым окружением, и поняв, что не учел предубеждения новой культуры против чрезмерного анализа и бюрократического процесса, Джош, наконец, признал, что он мог бы уделить больше внимания разъяснению сотрудникам мотивов и принципов, лежащих в основе его действий.

Чувство ответственности Джоша увеличивалось, и вместе с ним росло чувство освобождения: «Я должен был более тесно работать с людьми и культурой новой компании, чтобы добиться от них идей и участия в программах, которые я пытался реализовать. Я мог быть более открытым к предложениям сотрудников. Я также должен был проявить больше интереса к их планам, целям и приоритетам. Вот это да! Я поступил неправильно, замкнувшись в себе, когда стал получать негативные отзывы!» Только сейчас Джошу удалось полностью увидеть другую сторону истории и признать все факты, в частности, те, что связывали его поведение с его обстоятельствами. Он не говорил, что должен нести 100%-ную ответственность за все, что случилось. Он также не говорил, что оценка его сотрудниками новой компании была на 100% справедливой. Но он, наконец, признал, что определенные его действия или бездействие повлияли на возникновение его актуальных обстоятельств. «Ребята», — заявил он во время нашего последнего тренинга, — «застрять *Под чертой* — все

равно, что оказаться запертым в комнате без окон и дверей. Теперь, когда двери открыты и я вижу всю историю целиком, я могу начать менять свои обстоятельства. Теперь все наладится!»

Джош научился осознавать *Причастность*, когда провел связь между своим поведением и восприятием его новыми коллегами. Увидев, что его прошлое поведение сыграло большую роль в его нынешних обстоятельствах, он понял, что его поведение в дальнейшем может создать совершенно иное, лучшее будущее. Это понимание дало ему возможность приступить к работе с легким сердцем и изменить восприятие сотрудников. Вскоре вся былая неприязнь к нему коллег полностью исчезла. После приблизительно трехмесячного поведения *Над чертой* Джошу удалось настолько кардинально изменить восприятие себя подчиненными, коллегами и начальством, что он получил повышение и стал вице-президентом по маркетингу.

Преимущества причастности к собственным обстоятельствами намного превзошли затраченные на это мучительные усилия. Собравшись с духом и с легким сердцем осознав причастность к обстоятельствам, вы автоматически берете обязательство преодолеть их и изменить эти обстоятельства к лучшему.

СЛЕДУЮЩИЙ ЭТАП ОТВЕТСТВЕННОСТИ

В этой главе Железный Дровосек из страны Оз символизирует второй параметр ответственности — «найти в сердце силы», то есть быть причастным к обстоятельствам. И это еще больше подтверждает то, что осознала Дороти — результаты творим мы сами. В следующей главе Страшила покажет, как обрести мудрость, чтобы подняться на ступень *Решение*. Еще он научит, как заставить ваши способности *Восприятия* и *Причастности* работать во взаимодействии с позицией *Решение*, что поможет устранить препятствия на пути к достижению результата.

Глава 6

СТРАШИЛА: СТАТЬ МУДРЫМ, ЧТОБЫ НАЙТИ *РЕШЕНИЕ*

— Кто ты? — спросил Страшила, потянувшись и зевнув. — И куда идешь?

— Меня зовут Дороти, и иду я в Изумрудный город к великому мудрецу и волшебнику Озу, чтобы он вернул меня в Канзас.

— Где находится Изумрудный город и кто такой Оз? — осведомился Страшила.

— Неужели ты не знаешь? — удивилась девочка.

— Нет, я вообще ничего не знаю. Я набит соломой, и в голове у меня нет мозгов.

— Как мне тебя жаль! — воскликнула Дороти.

— А если я пойду с тобой в Изумрудный город, не даст ли великий мудрец Оз мне немножечко мозгов? — вдруг спросил Страшила.

— Не знаю, — отвечала Дороти, — но, если хочешь, пойдем вместе. Даже если Оз не даст тебе мозгов, тебе ведь не станет хуже, чем теперь?

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

Более десяти лет назад компания Toyota направила все научно-технические силы своего коллектива на решение проблемы, которую конкуренты еще не видели и о которой понятия не имели. Второй по величине в мире автопроизводитель наращивал мощности и строил новые заводы, несмотря на условия серьезного мирового перепроизводства, вялые продажи и закрытие заводов по всему миру. Думая головой, в то время как другие забыли об этом, компания с

оборотом в 100 млрд долларов начала искать новые подходы к ведению бизнеса. В журнале *Fortune* была опубликована статья об этой истории: «Toyota — крупная, крайне консервативная и очень успешная компания. Как известно, от добра добра не ищут. В действительности же компания, которую Массачусетский технологический институт назвал "машиной, изменившей мир", и, по общему мнению, самый эффективный автопроизводитель в мире, переосмысливает почти все, что делает. Превратив неутешительный и трудноразрешимый экономический кризис в Японии в возможность, Toyota проводит реорганизацию производства, внедряя на заводах еще более высокие технологии, и перерабатывает свою легендарную систему бережливого производства. Даже если какие-то меры терпят неудачу, на Toyota это скорее оказывает обратное действие, превращая ее в еще более сильного мирового конкурента». Не слишком остро реагируя на снижение прибыли за год, компания продолжает разрабатывать решения для будущего. В то время как некоторые европейские и американские автопроизводители закрывают заводы, Toyota продолжает открывать новые, увеличивая общие производственные мощности компании до 1 млн автомобилей в год. Компания, скорее, начнет экономить средства, чтобы улучшить производительность. Являя собой яркий пример компании, умеющей находить *Решение*, Toyota задает темп конкурентам. Согласно *Fortune*, «в тот момент, когда остальные страны мира только начали вникать в используемую Toyota систему бережливого производства, Toyota уже адаптировала ее для приема новых рабочих и внедрения передовых технологий». Вечно решающая проблемы Toyota извлекает из трудностей пользу, всегда ищет способы работать лучше и быстро адаптируется к изменениям. Дональд Смит, специалист технологического колледжа при Мичиганском университете и давний знаток Toyota, призывает ее конкурентов принять как данность тот факт, что Toyota продолжит постоянно совершенствоваться в будущем. Думать иначе означает навлечь на себя катастрофу. Мы с этим согласны. Вечная и непоколебимая позиция *Решение* компании Toyota, несомненно, будет долгие годы обеспечивать ей выдающуюся

производительность среди мировых корпораций.

Однако мы обязаны предупредить: ступень *Решение* означает решать реальные проблемы, а не иллюзорные, не совершать изменения ради самих изменений. В другой статье *Fortune* журналисты подробно описывают эпопею с магазинами компании Ann Taylor: «В 1980-х годах бутики Ann Taylor были местом, где женщины могли купить стильную, хорошо сшитую деловую одежду по ценам более выгодным, чем в универмаге». Эта стратегия продлилась до 1990-х годов, «когда Джозеф Брукс, бывший глава Lord & Taylor и Merrill Lynch, выкупил компанию у Camreau Corp. за 430 млн долларов». Генеральный директор Брукс начал вносить изменения ради изменений — заменил шелк, лен и шерсть на синтетические материалы, стал притеснять поставщиков. Один из таких поставщиков, Ирвинг Бенсон, президент компании Cygne Design, сетовал журналистам *Fortune* на ситуацию: «Вы просто остаетесь ни с чем. Когда Брукс сказал, что хочет платить меньше за пошив пиджака, фасоны пришлось создавать, ориентируясь на имеющуюся ткань, либо брать за образец костюмы из прошлых коллекций». Одновременно Брукс увеличил количество магазинов с 139 до 200. Когда клиентов не прибавилось, совет директоров вынудил Брукса уйти в отставку. Чего это стоило? Ann Taylor потеряла 15,8 млн долларов при объемах продаж в 438 млн долларов. Чтобы направить усилия компании по решению проблем в нужное русло, совет директоров выбрал Фрейм Казакс, которая руководила Ann Taylor в 1980-х годах, прежде чем перейти в Talbot, а затем в отделение Limited's Abercrombie and Fitch. Фрейм Казакс усовершенствовала фасоны собственной торговой марки компании, усилила контроль продаж, наняла специалистов по розничным продажам и разработала линии повседневной одежды и одежды для отдыха. За несколько лет Ann Taylor восстановила свою былую славу и рентабельность. Не нужно быть семи пядей во лбу, чтобы решить проблемы, подобные тем, что унаследовала Казакс; надо всего лишь упорно действовать *Над чертой*, выявляя реальные проблемы и разрабатывая соответствующие решения.

Каждая организация время от времени вступает в схватку с досадными проблемами, встающими на пути повышения производительности. Отделение по работе с кредитными картами одного из крупнейших мировых банков воспользовалось нашими услугами и провело *Курс обучения ответственности по Принципу Оз* для создания большей ответственности и реальной заинтересованности на каждом уровне организации, в частности при работе с клиентами. Упор был сделан на работу колл-центра, где текучка персонала была исключительно высокой, а результаты, касающиеся «времени обработки звонка», нуждались в улучшении. Колл-центр обрабатывает очень большой объем звонков от существующих и потенциальных клиентов. Такой объем приравнивает время к деньгам: каждая дополнительная секунда обработки звонка равняется снижению годовой прибыли на 1 млн долларов. С этой мыслью, укоренившейся в сознании, руководящая группа колл-центра решила выработать ответственность за снижение среднего времени обработки звонка на 50%. Задача не из легких, так как время обработки звонка безуспешно пытались снизить годами.

Как ни странно, вовлечь сотрудников в достижение этой высокой цели оказалось не настолько сложным делом, как ожидали руководители. Однако, когда дело дошло до выяснения, как в действительности добиться перемен, процесс начал двигаться с большим трудом. Тем не менее, когда каждый член управленческой команды приступил к делу и начал искать способы увеличения производительности, в скором времени им уже удалось изменить метод приема людей на работу; также были внедрены новые программные решения. Помимо этого был введен ежедневный учет производительности и отчет по ней. Дополнительно руководство внедрило сбалансированную систему показателей и сделало в подготовке упор на разработку первоочередных навыков и поведения. Способ мышления с позиции *Решение* оказался весьма успешным. Идеи посыпались со всех сторон, когда все, начиная от топ-менеджеров любых направлений и заканчивая непосредственными исполнителями, взяли на себя ответственность за сокращение

времени, необходимого для обработки звонка. Результат: увеличение чистой прибыли компании на 143 млн долларов в год.

К сожалению, многие пытаются решить проблемы, не видя реальности или не принимая ее, что делает все усилия решить проблему бессмысленными и ошибочными. С подобным столкнулись ВВС США в борьбе против разрушения озонового слоя. Статья в *The Wall Street Journal*, озаглавленная «Выжившие сойдут с ума от счастья, узнав, что мир стал более безопасным», приводит соответствующий пример: «Не бойтесь: правительство США защитит озоновый слой в случае ядерной катастрофы. Чтобы внести свою лепту в спасение планеты, ВВС США планируют усовершенствовать ядерные ракеты, снабдив их системами охлаждения, в которых не используются хлорофтороуглероды. Именно эти ХФУ отвечают за разрушение озонового слоя атмосферы, который защищает людей от рака кожи, глаукомы и других заболеваний, не пропуская вредное солнечное излучение. И неважно, что каждая межконтинентальная баллистическая ракета несет на себе от трех до десяти бомб, которые могут уничтожить целые города, что делает вопросы рака кожи и глаукомы неактуальными». Хороший пиар, но глупое решение проблемы.

Только лишь принятием реальности и признанием своей роли в создании собственных обстоятельств можно немногого добиться, если вы не в состоянии решать реальные проблемы и устранять истинные препятствия на пути к результату. Чтобы сделать это, необходимо действовать мудро.

ПОДХОДЯ К ТРЕТЬЕЙ СТУПЕНИ НАД ЧЕРТОЙ

Быстро добраться до ступени *Решение* часто означает в корне изменить исход дела. *Решение* можно начать искать даже до того, как вы шагнете на эту ступень. Рассмотрим репортаж, опубликованный на сайте *CNN/Money* о так называемых людях с неполной занятостью, или даппи: «трудные времена породили новый класс угнетенных городских профессионалов». Эти люди в основном были заняты в

технологических областях, где их высокооплачиваемые должности перешли в разряд низкооплачиваемых. Таким образом, они пополнили ряды миллионов частично безработных, которые хотели бы делать больше, но просто не могут найти работу. К сожалению, они не только потеряли в зарплате, они потеряли стимул, появляющийся при постановке более сложных и интересных задач. Как сообщается в статье, «по данным государственной статистики, 4,8 млн людей являются частично безработными. Это помимо 4,2 млн неработающих, которых это не беспокоит». Люди, пробывшие какое-то время в статусе безработных, по праву хватаются за любую предлагаемую им работу, даже если эта работа низкооплачиваемая. Помимо уменьшения зарплаты, они часто говорят о чувстве депрессии и уныния, особенно когда время идет, а идеальной работы так и не появляется. Как и все временное, эти периоды неполной занятости могут стать постоянными, и в любом случае они приводят к довольно резким и серьезным изменениям образа жизни.

Итак, что же означает ступень *Решение* для жертвы жесткой экономики, кризиса или массовых увольнений, которым неважно, кого они уничтожают? Во-первых, она начинается с подготовки, особенно если вы работаете в сфере с непостоянным уровнем занятости. Станьте «профессиональным перебежчиком» и подготовьте себя к жизни «трех карьер», где периодическая смена работы является скорее нормой, чем исключением. Что это означает? Поддерживайте технические навыки посредством повышения квалификации, налаживайте связи с людьми за пределами вашей отрасли, а также позаботьтесь о том, чтобы отложить некоторую сумму «на черный день» — она поможет вам продержаться и сделать этот период менее болезненным. Проявлять мудрость при *Решении* этого означает предвидеть то, что может произойти, и подготовиться к худшему. Когда это худшее произойдет, быстрый шаг на ступень *Решение* может все коренным образом все изменить. Джанет Кристал, 51 год, говорит, что потеря должности разработчика новинок для таких компаний, как Lucent, не слишком повлияла на ее жизнь по нескольким причинам. Во-первых, ей повезло, и она успела

обналичить акции, прежде чем рынок рухнул. Во-вторых, жительница Бостона уже пережила несколько увольнений и умеет экономить. Наконец, Кристал говорит, что давно научилась получать удовольствие от простой жизни: она наслаждается работой в саду, хорошими книгами и общением с друзьями.

Настрой и поведение, свойственные ступени *Решение*, являются следствием постоянной постановки вопроса: «Что еще я могу сделать?» Постоянно и неукоснительно задавая себе этот вопрос, вы не окажетесь в Порочном круге жертвы, когда произойдут определенные события, которые могли бы закрыть путь к результатам. Поскольку решения серьезных проблем зачастую не хотят обнаруживать себя, их нужно старательно искать. Но остерегайтесь впустую проводить время *Под чертой*, потому что это только притупит ваши ощущения и помешает воображению найти творческие решения. Помните: подъем *Над чертой* — это процесс, а не единичный случай, а дорога к результатам усеяна препятствиями и преградами, которые с легкостью могут столкнуть обратно *Под черту* даже самого ответственного человека, особенно если он перестает задавать себе ключевой вопрос: что еще я могу сделать, чтобы преодолеть обстоятельства и достичь желаемых результатов?

В статье под названием «Дайте право или пеняйте на себя», опубликованной в *Harvard Business Review*, автор и владелец компании Роберт Фрей описывает, как поднял свою организацию *Над чертой*, чтобы дойти до ступени *Решение*. Он рассказывает, как плохо обстояли дела, когда он и его партнер приобрели небольшую компанию в Цинциннати. Основанная в 1902 году, Cin-Made была проблемной компанией. Она занималась производством комбинированных банок (прочная бумажная тара с металлическими днищами) и посылочных туб. Вскоре после того, как Фрей совершил покупку, дела пошли из рук вон плохо. Неправильно заключенные трудовые контракты, поддерживающие зарплаты на неприемлемом уровне, скучный ассортимент продукции, не меняющийся в течение 20 лет, устаревшее оборудование — все было словно предназначено для получения скудной прибыли всего в 2%, а порой не получалось и этого. Надо

было немедленно что-то менять, иначе компания вскоре могла разориться.

Фрей, новый президент Cin-Made, быстро понял: возрождение рентабельности зависит от того, сумеет ли компания под его руководством выбраться из Порочного круга жертвы, побуждая апатичных сотрудников быстро действовать и грамотно решать проблемы фирмы. Как позже вспоминала Оселия Уильямс, в то время работавшая жестянщицей: «Когда я впервые пришла в Cin-Made, это был сплошной цирк. Через каждый час устраивали десятиминутный перерыв, к тому же рабочие могли в любое время отойти от конвейера, чтобы сходить в туалет или купить шоколадный батончик». Люди просто не понимали своей роли в ситуации компании и не осознавали необходимости радикальных изменений в работе.

Фрей и его партнер тут же принялись менять то, что считали необходимым, чтобы поднять организацию *Над чертой* и решить стоящие перед компанией проблемы. После ряда сложных переговоров и взаимных уступок с профсоюзом, сотрудники, наконец, начали принимать ужасные обстоятельства, в которых оказалась компания. Особенно они оценили то, что руководитель компании Фрей впервые начал делиться с ними ранее закрытой информацией о деятельности компании.

Несмотря на то что Фрей добился устойчивого прогресса, поднимая организацию *Над чертой*, он не оставлял попытки заставить сотрудников подняться на ступени *Причастность* и *Решение*. Ведь только так можно было вытащить компанию из трясины. Как вспоминает Фрей: «Я хотел, чтобы рабочим было не все равно. Потратил ли хоть один из них минутку на выходных и задумался о том, правильное ли решение было принято компанией неделю назад? Может быть, я хотел невозможного, но я мечтал добиться такого уровня вовлеченности». Он продолжает: «После неудачного старта я обратил внимание, что рабочие знают о компании и ее деятельности больше, чем я или новые менеджеры, которых я принял на работу. Они были лучше подготовлены для

планирования производства на следующий день, на предстоящую неделю, на месяц вперед. Они не понаслышке были знакомы с материалами, рабочей нагрузкой и производственными проблемами. Они могли идеально позаботиться о контроле затрат и сокращении количества отходов. Но какой аргумент я мог им привести, чтобы им стало не все равно?»

Когда организация постепенно поднялась *Над чертой*, сотрудники начали по-другому относиться к своей роли в организации, особенно в отношении своих обязанностей и ответственности. Это было нелегко, признает сам Фрей: «Любые изменения — это борьба со страхом, гневом и неопределенностью, война против старых привычек, желания, чтобы тебя не трогали, и устоявшихся интересов. Ни одна компания не изменится, пока не изменятся сердца и умы ее сотрудников...» Чтобы заполучить их сердца и умы, заставить их спонтанно действовать на ступени *Решение*, Фрей внедрил инновационный план распределения прибыли, установив модель причины и следствия: она связывала действия людей с результатами.

Выяснив, что менеджеры по привычке используют административно-управленческий подход «говорить им, что делать», он обнаружил, что рабочих это вполне устраивало. «Мои менеджеры считали, что они должны управлять, а почасовые работники должны выполнять, что им скажут. Беда в том, что большинство рабочих были довольны такой формой взаимоотношений. Конечно, им хотелось щедрых зарплат и льгот, но они не хотели брать на себя ответственность за что-то, помимо своей обычной работы». Он знал, что с таким поведением сотрудникам остается лишь жаловаться на проблемы компании. В конце концов, зачем пытаться исправить то, чем вы не владеете? Он также понимал, что подобная культура жалоб в конечном итоге уничтожит *Cin-Made*.

Фрей продолжает: «Было достаточно сложно заставить использовать новое оборудование, но я также настоял на изменениях в должностных инструкциях, чтобы сменить привычный стиль работы и научить их мыслить по-новому о себе и компании. И поступками и словами мои сотрудники пытались донести до меня мысль: "Мы не

хотим ничего менять, мы слишком стары, чтобы меняться. Во всяком случае, мы ходим на работу не для того, чтобы думать"». Оселия Уильямс вспоминает, как президент профсоюза утверждал, что принятие сотрудниками такого количества обязательств «не отвечает требованиям профсоюза». «Меня это беспокоило», — говорит Уильямс. — «Я все время спрашивала себя, а нужен ли мне профсоюз. Но я не видела, как мы можем защитить себя и сохранить рабочие места, если компания разорится. И я не видела, как сможет работать компания, если все мы не возьмем на себя свою долю обязанностей. Многие считали эти идеи как минимум непривычными». Фрей отмечает далее: «Но кто из нас готов охотно взять на себя новые обязанности?»»

Вспоминая реакцию сотрудников, он говорит: «Им и не снилось, сколько обязанностей я хотел переложить на их плечи, но они были недовольны тем, что я им уже передал».

Научить сотрудников работать и мыслить на ступени *Решение* требовало терпения. Фрей продолжает: «Я пригласил сотрудников на встречу, но вместо того чтобы сказать им, что делать, я сам спросил их об этом. Они сопротивлялись. На вопросы: "Как мы можем снизить количество отходов в этом процессе?", "Как мы распределим сверхурочное время по этому заказу?" мне отвечали: "Это не наша работа". "Почему?" — спрашивал я. "Потому что так оно и есть", — был ответ. "Как же мы сможем внедрить управление компанией с участием работников, если вы не будете участвовать?" "Не знаем", — отвечали сотрудники. — "Это тоже не наша работа. Это ваша работа". И я выходил из себя. Поначалу я действительно выходил из себя всякий раз, когда слышал фразу: "Это не моя работа!"»

Приложив огромные усилия, чтобы преодолеть инертность сотрудников и убедить их, что *Решение* — это не дополнительные усилия, это часть их работы, Фрей, наконец, увидел результат. Он вспоминает: «Постепенно почти все рабочие-почасовики стали принимать участие в решении проблем и контроле затрат. Я подгонял, побуждал и требовал, чтобы сотрудники помогали решать проблемы, связанные с их собственной работой. Иногда я чувствовал себя

дураком, хотя и очень довольным дураком, когда они придумывали простые решения проблемам, настойчиво ставившим в тупик меня и моих менеджеров».

Организация сумела подняться *Над чертой* и шагнуть на ступень *Решение*. Сейчас Cin-Made находится на пути к процветанию. У компании широкий дифференцированный ассортимент продуктов, по поводу которого Фрей замечает: «Он хорошо работает на взыскательном рынке и приносит много денег». Уровень своевременной поставки клиентам достиг 98%, случаи прогулов практически исчезли, штатные сотрудники теперь наблюдают за временными работниками, стремясь добиться сокращения отходов, производительность поднялась на 30%, число трудовых конфликтов снизилось, строгое следование букве должностных инструкций ушло в прошлое, а сотрудники зарабатывают больше, чем работники в аналогичных отраслях.

Как показывает история Cin-Made, ступень *Решение* требует от человека, чтобы он постоянно задавал себе вопрос: что еще я могу сделать? Умение подняться *Над чертой* и занять активную позицию *Решения* может максимально помочь неопытным или неуверенным компаниям превратиться в надежные и процветающие предприятия.

Nestlé Purina отлично иллюстрирует эту позицию. Компания планировала вывести на рынок корм для собак Alpo в легко открывающихся упаковках к апрелю 2003 года, но весьма успешные предварительные испытания в рыночных условиях убедили отдел маркетинга ускорить запуск нового продукта. Вооружившись понятиями нашего *Курса обучения ответственности по Принципу Оз* — например, постоянно задавать себе вопрос «Что еще мы можем сделать, чтобы получить нужный результат?», — команда по производству корма Alpo EZ-Open Can приступила к работе. Координируя деятельность в трех местах производства — Уиртоне (Западная Виргиния), Аллентауне (Пенсильвания) и Крите (Небраска) — команда EZ-Open собрала сотрудников, выполняющих различные функции, чтобы совершить невозможное: вывод нового продукта на рынок как минимум на год раньше. За свои невероятные

усилия команда Alro EZ-Open Can получила престижную награду Pillars за высокие достижения (Pillars of Excellence Award). В благодарственном письме, разосланном всем участникам, менеджер по маркетингу Кристин Понтиус восторженно отозвалась о результатах работы: «Мне бы хотелось написать небольшое письмо с поздравлениями команде Alro EZ-Open Can. Во вторник на этой неделе генеральный директор Пэт МакГиннис вручил команде престижную награду за высокие достижения Pillars of Excellence Award от имени компании Nestlé Purina Petcare Company (NPPC). Это по праву заслуженная награда. Вы работали с невероятной скоростью, полностью отдавая себя достижению поставленной цели. Компания приступила к отгрузке консервов EZ-Open за год и одну неделю до первоначально запланированного срока. Вы не только добились своей цели; вы ее превзошли, потому что отгрузка банок EZO началась на целых три недели раньше ожидаемого срока. Вы добились этого, преодолев многочисленные препятствия, включая разработку специальных крышек, ручную выделку блестящих банок в ожидании поставки оборудования, а также необходимость обработки невероятных объемов, не теряя при этом качества и заноса все это в систему поставок компании. Напряженная работа команды, преодолевшей все препятствия, помогла достичь поставленных целей, а во многом даже превзойти их». Работа коллективов заводов в Аллентауне, Крите и Уиртоне стала вдохновляющим примером для всей компании. На вопрос «Что еще я могу сделать?» они ответили — то, что кажется невозможным!

Помните Майка Игла? Будучи президентом корпорации IVAC, компании средних размеров по производству медицинского оборудования, он тоже помог высшему руководству и всем сотрудникам компании подняться на ступень *Решение* и остаться *Над чертой*. Компания разработала новую серию инструментов Model 570, состоящую из 70 различных единиц оборудования и пообещала больнице Спэрроу в городе Лансинг, штат Мичиган, одному из первых клиентов IVAC, заказавших новый продукт, осуществить его поставку до Рождества. В один прекрасный день в конце года Майк узнал, что

поставка не может быть осуществлена в обещанный срок, потому что в последнюю минуту потребовалось внести изменения в печатные платы оборудования Model 570. Полный решимости выполнить обязательства IVAC и решить эту проблему, он спросил, что еще могут сделать сотрудники IVAC, чтобы выполнить поставку вовремя. После бурных обсуждений было найдено возможное решение. Сможет ли команда, созданная специально для этого проекта, объединенными усилиями ликвидировать проблему? Одни сказали «Может быть», а Майк сказал «Да!». Он тут же собрал новую команду из представителей отделов разработки продукции, эксплуатации оборудования, проектирования, обеспечения качества и поставки, призывая их как следует подумать и внести изменения в печатные платы в течение недели.

Всего неделю спустя Model 570 была готова к поставке. Но тут возникло новое препятствие: в связи с множеством праздничных заказов ни одна коммерческая служба доставки не бралась доставить заказ Майка вовремя. Майк снова задал вопрос: «Что еще мы можем сделать?» Ему ответили: «Ничего, разве что на короткое время арендовать самолет компании Learjet, чтобы доставить продукцию вовремя». Майк ни секунды не колебался: «Тогда мы арендуем Learjet!»

Изумленная твердым решением Майка доставить товар вовремя, команда с энтузиазмом принялась за работу. Отдел поставки бросился арендовать самолет Learjet и переоборудовать его салон для размещения Model 570. Затем в последнюю минуту выяснилось, что компания просчиталась с размерами заказа. Даже после переоборудования салона все ящики туда просто не поместились бы. Не желая смириться с поражением, находясь так близко к цели, упаковщики груза открыли каждый ящик и перепаковали все 70 единиц оборудования. Наконец, в 15:00 17 декабря Learjet вылетел из аэропорта Сан-Диего в Лансинг, Мичиган.

На случай возникновения прочих проблем и для того, чтобы сделать все необходимое для получения результата, груз в полете сопровождал начальник производства компании IVAC. Через

несколько часов самолет прибыл для дозаправки в Уичиту, штат Канзас. Во время руления по взлетной полосе пилот обнаружил, что из строя вышел альтиметр. Самолет мог лететь, но на небольшое расстояние и на малой высоте. Тогда пилот взял курс на Линкольн, Небраска, находящийся в 200 милях, а в это время начальник производства связался с отделом координации перевозок компании с просьбой добыть необходимую деталь для починки неисправного альтиметра — довольно незаурядная задача для этого отдела. Через пять часов интенсивных переговоров с авиакомпаниями и производителями нужная деталь была найдена, привезена в аэропорт и установлена в самолет. В 3:30 утра 18 декабря груз вылетел из Линкольна в Лансинг, прибыв туда в 5:45 утра. Тем временем эксплуатационный и инструкторский состав IVAC, призванный обучить сотрудников больницы Спэрроу пользоваться новым оборудованием Model 570, застрял из-за метели в Чикаго и всю ночь добирался на машине, чтобы прибыть в больницу на следующее утро вовремя.

В 7:30 утра следующего дня, в обещанный срок, сотрудники IVAC представили оборудование Model 570 в больнице Спэрроу и приступили к оказанию технических услуг и обучению эксплуатационного персонала.

В отличие от сотрудников компаний IVAC, Cin-Made и Nestlé Purina, многие другие организации не задают себе вопрос: «Что еще мы можем сделать, чтобы преодолеть обстоятельства и достичь желаемых результатов?» Это, как и многое другое, объясняет, почему так много проблем остаются нерешенными.

ПОЧЕМУ ЛЮДЯМ НЕ УДАЕТСЯ ДОБРАТЬСЯ ДО СТУПЕНИ РЕШЕНИЕ

Начиная решать одни проблемы, люди почти всегда сталкиваются с другими проблемами, как ожидаемыми, так и неожиданными. Это может заставить их погрузиться *Под черту*, в Порочный круг жертвы. Чтобы этого избежать, во время решения проблем надо изо всех сил

стараться оставаться *Над чертой*, особенно в случае неожиданного кризиса.

Один из наших клиентов продемонстрировал уникальную способность справляться с зачастую сильнейшим соблазном упасть *Под черту*. С целью защитить частную жизнь этой организации и причастных к ней лиц, мы вновь изменили обстоятельства и детали этой истории, но заверяем вас в ее подлинности.

У Джо МакГанна, вице-президента по работе магазинов сети средних универмагов, выдался трудный год, объем розничных продаж тревожно сократился. Не введя за последние три года ни одной новой мерчандайзинговой или маркетинговой программы, Джо и его 84 управляющих магазинами чувствовали себя так, будто принимают участие в сражении, не имея в запасе ни одной пули. Однако, когда некоторые сотрудники компании начали признавать и принимать собственные обстоятельства, вся организация словно вздохнула полной грудью, зажила новой жизнью и надеждами и начала новую мерчандайзинговую кампанию. Управляющие магазинами стали с оптимизмом смотреть в будущее и заняли позицию «нет ничего невозможного». Даже продавцы с одобрением и восхищением отнеслись к переменам. Тем не менее, хотя продажи увеличились, а моральное состояние улучшилось, компании все еще было необходимо сделать многое для того, чтобы просто догнать своих более успешных конкурентов. Да, сеть универмагов достигла определенного успеха, и, к счастью, сотрудники старались оставаться *Над чертой*, делая все возможное для решения проблем, но это было непросто, особенно для управляющих магазинами, которые ежедневно оказывались на передовой розничной торговли.

Однажды вечером в гостинице международного аэропорта Даллас-Форт-Уэрт Джо провел брифинг с пятью региональными менеджерами, в подчинении каждого из которых находились от 15 до 18 магазинов. Все шестеро куда-то летели и устроили краткую остановку для этого необычного совещания. Сотрудники собрались в небольшом конференц-зале. Каждый из них хотел казаться ответственным, готовым принять обстоятельства и действовать *Над*

чертой, но в вопросах постоянного улучшения производительности все они возлагали большие надежды на высшее руководство. Эту тенденцию поддерживал сходящий на нет эффект последней мерчандайзинговой программы и отсрочка планов обещанного материального поощрения.

Перед официальным началом встречи один из региональных менеджеров несколько нерешительно спросил: «Прежде чем начнем, может быть, мы опустимся *Под черту* всего на несколько минут? Надо поговорить о том, что происходит». Все засмеялись, но потом дали себе волю и высказали всю накопившуюся тревогу, поделились мыслями о том, что в компании происходит не так, кого стоит в этом винить и почему сложилась настолько неблагоприятная ситуация. Минут через 15 Джо взмахнул рукой: «Хорошо, а теперь, когда все выговорились, давайте снова поднимемся *Над чертой* и определим, что еще мы можем сделать для достижения требуемого результата». Так региональные менеджеры смогли, наконец, перейти к плодотворному обсуждению того, что можно сделать для решения проблем и преодоления препятствий, вставших на их пути. Хотя все они знали, что нахождение *Под чертой* не сулит ничего хорошего, они сознательно на некоторое время погрузились в Порочный круг жертвы, чтобы выразить свое недовольство и разочарование текущими событиями. Не зная они о бесплодности пребывания *Под чертой*, Джо и его команда невольно помешали бы себе подняться *Над чертой*, чтобы решить проблемы. Без такого осознания чрезвычайно легко поддаться стремлению остаться *Под чертой*. Хитрость заключается в том, чтобы попасть туда лишь на короткое время и быстро выбраться оттуда.

Когда люди перестают задавать вопрос ступени *Решение*, как могли бы поступить Джо и его команда, они снова падают *Под черту*, в Порочный круг жертвы, где им никогда не найти креативных решений, необходимых для создания лучшего будущего. В статье «Как быстро оставить "крысиные бега"», опубликованной в журнале *Fortune*, Брайан Дюмейн приводит результаты опроса Ропера, согласно которым лишь 18% опрошенных (1296 человек) считают, что их

«карьера была вознаграждена в личном и финансовом плане». Согласно статье в *Fortune*, неудовлетворенность полным рабочим днем продолжает расти, поскольку все больше людей оказываются перегружены работой и перенапрягаются. Статья поднимает интригующую и разоблачающую тему, но забывает сделать упор на другой, более важной: 82% опрошенных завязли *Под чертой*, став жертвами собственных обстоятельств, хотя их работа могла бы принести более существенное личное и финансовое вознаграждение, стоило им принять на себя ответственность за этот результат. В статье особое внимание уделяется возможности получить большую личную и финансовую удовлетворенность, досрочно уйдя на пенсию, но она не исследует возможность сделать саму работу достойной большего личного и финансового вознаграждения. Напротив, статья отражает общее отношение — сотрудники организации недостаточно контролируют свои обстоятельства. Словно пешки или жертвы, они чувствуют себя беспомощными, не могут ничего сделать, соглашаясь на то, что им предлагают. Верьте нам, когда мы говорим: каждый сотрудник на любом уровне в любой организации, осознающий реальность и причастный к обстоятельствам, ведущим к его неудовлетворенности работой, может поступить мудро, поднявшись на ступень *Решение* и устранив тем самым препятствия, мешающие ему в настоящий момент получить желаемое удовлетворение от работы.

Тех, кто выбирает ранний выход на пенсию, к чему призывает статья, также ждет множество препятствий. Статья утверждает, что «выбывание, т.е. досрочный уход на пенсию, требует предусмотрительности и дисциплины, но это не так сложно, как опасаются некоторые». Может быть, и так, но это не означает, что ваш путь будет усыпан розами. Вам все равно понадобится мудрость для того, чтобы подняться на ступень *Решение*. Продолжите ли вы работать или уйдете, всегда существует вероятность погружения *Под черту*. К чести статьи в *Fortune*, в ней также говорится о том, что необходимо позаботиться о своей дальнейшей жизни, если человек собирается на пенсию досрочно: «Звучит неплохо, но разве можно

оставить работу, не имея пенсионного или социального обеспечения, и надеяться при этом выжить? Специалисты по финансовому планированию рекомендуют трехцелевой подход. Во-первых, будьте готовы к тому, что расходы придется урезать, изменив при этом образ жизни. Возможно, вам придется купить квартиру поменьше в менее дорогой части города, сказать своим детям, чтобы они не рассчитывали на обучение в престижном университете, приобрести подержанные автомобили вместо новых. Во-вторых, вам, возможно, придется несколько месяцев в году или несколько часов в неделю работать либо на прежнего работодателя, либо на нового (включая себя). В-третьих, вам придется накопить достаточно денег, чтобы дополнить ими свой недавно снизившийся доход». Другими словами, даже если вы уходите на пенсию досрочно, необходимо продолжать задавать себе вопрос, что еще вам нужно будет сделать, чтобы достичь своих целей. Уход на пенсию изменит пейзаж, а не само путешествие. Вам все еще придется учиться подниматься *Над чертой*, когда вы столкнетесь с проблемами, ожидающими вас наряду с изменившимся пейзажем. Если вам показалось, что процесс подъема *Над чертой* для решения проблем требует личного риска, это хорошо, потому что так оно и есть. Однако, постоянно пребывая *Под чертой*, вы рискуете еще больше — рискуете никогда не получить результаты, к которым вы без усталости стремитесь.

Независимо от того, пытаетесь ли вы сохранить свою работу, радикально ее изменить или вообще ее оставить, вам это никогда не удастся, пока вы не преодолеете свое стремление упасть *Под черту*. Это означает необходимость сосредоточить усилия на устранении препятствий, стоящих между вами и желаемым исходом событий. Обычно несчастливые последствия ждут тех, кто не в состоянии поступить подобным образом.

ПОСЛЕДСТВИЯ НЕЖЕЛАНИЯ ПОДНЯТЬСЯ НА СТУПЕНЬ РЕШЕНИЕ

Как показывает наш следующий пример, люди нередко делают

первые два шага, но спотыкаются на третьем. В CreativeWare, компании, занимающейся компьютерным программным обеспечением (название мы изменили, чтобы защитить частную жизнь нашего клиента), четверем директорам в области программирования и разработки надоело иметь дело с начальником, вице-президентом, курирующим их отделение. Боб не принимал на себя полной ответственности за выполнение работ в жесткие сроки и соответствие высоким стандартам качества. Блестящий специалист в других отношениях, он беспечно обещал выполнить работу в заведомо невыполнимые сроки, а затем выпускал сделанный на скорую руку дефектный продукт.

Однако четверо директоров, каждый из которых отвечал за свой сегмент в деятельности по программированию и разработке, четко видели реальность сложившейся ситуации, и даже свою причастность к ней, но не могли подняться на ступень *Решение*. Застрыв на ступени *Причастность*, они не переставали жаловаться: «Мы стараемся, но ничего не получается». Креативные решения им не давались.

Пока четыре директора проявляли все известные признаки пребывания в Порочном круге жертвы, отделение продолжало увядать под неправильным руководством вице-президента. Каждый раз, поднимаясь *Над чертой*, чтобы перейти к ступени *Решение*, они снова падали *Под черту*, расстроенные и обескураженные. Подход вице-президента заставлял их чувствовать себя так, словно они не в состоянии изменить обстоятельства и бессильны исправить то, что действительно нуждалось в преобразовании. Без новинок уровень доверия к CreativeWare на рынке снизился, поскольку дилеры, дистрибьюторы и ритейлеры перестали верить обещаниям компании поставлять продукцию в указанные сроки и без дефектов, даже когда компания достигала цели — это высокая цена за неумение подняться на ступень *Решение*.

В аналогичном примере поведение компаний General Electric и Emerson Electric *Под чертой* привело к трагедиям и страданиям сотен семей. В телепрограмме ABC PrimeTime Live Крис Уоллес сообщил, как неисправные кофеварки компании General Electric, изготовленные с

применением предохранителей, произведенных компанией Emerson Electric, стали причиной пожаров, уничтоживших сотни домов. Оба производителя знали о проблеме, но закрывали на нее глаза. По словам Уоллеса: «За последние 12 лет сотни людей испытали проблемы с кофеварками GE. Неисправные приборы дотла сжигали дома, вызывали серьезные травмы и даже убивали людей. Но GE долгие годы отрицала свою ответственность, оспаривая претензии к кофеваркам всеми силами, которыми располагает крупная корпорация». Документы General Electric за 10 лет до выпуска программы PrimeTime Live показывают, что компания получила в тот год 168 претензий и в связи с ними оценила «безопасность» продукта лишь на 42% — свидетельство признания компанией реальности происходящего. Через год GE отозвала 200 000 кофеварок — доказательство того, что компании даже удалось признать проблему.

Однако старания компании усовершенствовать электроприбор не помогли устранить проблемы воспламенения. Как сообщил Уоллес, «GE рассматривала добавление второго, резервного предохранителя, но не сделала этого». Пару лет спустя GE продала подразделение по производству кофеварок компании Black & Decker. К ее чести, компания решила проблему, добавив второй предохранитель. В это же самое время GE привлекла Emerson Electric к суду по поводу поставки неисправных предохранителей и выиграла процесс. Один из представителей GE официально засвидетельствовал, что компания несколько лет «не доверяла надежности» предохранителей Emerson. Тем не менее до продажи подразделения GE не сделала практически ничего для решения проблемы.

Даже если организация обладает коллективным талантом, мудростью, опытом и безукоризненной репутацией, подобно GE, она должна быть настороже. Иначе существует риск потерять все это на пути *Под черту*.

РЕШЕНИЕ

НАВЫКИ И ТЕСТ ДЛЯ САМООЦЕНКИ

За эти годы мы помогли друзьям и клиентам преобразовать их понимание и осознание причастности к проблеме в принятие мер по ее решению, используя список ключевых навыков ступени *Решение*. Эти навыки обеспечивают прочную основу для оценки вашей способности двигаться вверх по ступеням.

РЕШЕНИЕ. НАВЫКИ

- 1. Не теряйте интерес.** Часто, когда досадную проблему не удается устранить, люди склонны сдаваться и не пытаться что-либо сделать — они просто ждут, не решится ли все само по себе. Делая шаг на ступень *Решение*, избегайте этой ловушки — продолжайте участвовать в процессе поиска решений. Не зацикливайтесь на том, чего нельзя сделать, не переставайте искать творческие альтернативы и думать о них.
- 2. Будьте упорны.** Постоянно задавайте себе вопрос с позиции *Решение*: что еще я могу сделать? Безостановочно задавая себе этот вопрос, вы сумеете сформулировать новые и креативные решения, которые делают прогресс возможным. Один руководитель сказал: «То, что мы делаем упорно, со временем становится делать легче; природа самой вещи не меняется, однако возрастает наша способность действовать».
- 3. Мыслите по-новому.** Альберт Эйнштейн как-то сказал: «Значительные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, который их породил». Иными словами, прежнее мышление, что привело вас к проблеме, не поможет ее решить. Всегда в первую очередь узнавайте и стремитесь понять интересы других, нежели свои собственные.
- 4. Создавайте новые связи.** Многие решения требуют

инновационных подходов к освоению новых способов мыслить и действовать. Часто такие подходы предполагают формирование новых отношений, предусматривающих иные решения проблемы, которые вы, возможно, не рассматривали. В такие отношения могут быть вовлечены ваши конкуренты, поставщики, продавцы, сотрудники, работающие в другом отделе компании. Всегда думайте о создании новых связей.

5. **Проявляйте инициативу.** Ступень *Решение* требует, чтобы вы приняли на себя полную ответственность за поиск решений, которые в конечном счете обеспечат желаемые результаты. Такие решения обычно приходят только тогда, когда вы проявляете инициативу в деле исследования, поиска и постановки вопросов, даже если вы полагаете, что сделали все возможное. Понимая, что другие зачастую не разделяют тот же уровень овладения обстоятельствами или желание достичь своей цели, вы должны проявить инициативу для получения результата. Кем бы вы предпочли быть: тем, кто добивается результата? тем, кто наблюдает за процессом достижения результата? тем, кто задается вопросом, что происходит? или тем, кто никогда не знает, что происходит?

6. **Оставайтесь в сознании.** Возможно, это звучит необычно, но мы уверяем — это очень важный момент. Остаться в сознании означает преодолеть режим автопилота и обращать внимание на все, что может иметь отношение к возможным решениям, в частности на то, что мы считаем само собой разумеющимся, или то, что мы называем «как мы это тут делаем». Всегда подвергайте сомнению текущие предположения и мнения в попытке прорваться на новый уровень мышления, который может вывести вас из зоны комфорта.

Чтобы определить, используете ли вы эти шесть навыков и в какой степени вы это делаете, заполните следующий тест для самооценки

ступени *Решение*. Оцените каждый из навыков, попытавшись определить, насколько часто они отражают ваши взгляды и поведение — всегда, никогда или время от времени.

Обведите после формулировки каждого навыка то описание, которое лучше всего характеризует ваше отношение и поведение.

РЕШЕНИЕ ТЕСТ ДЛЯ САМООЦЕНКИ		Часто	Время от времени	Никогда
1	Участвуете ли вы в решении проблемы, когда достижение результата становится все более трудным?	3	2	1
2	Проявляете ли вы упорство, задавая себе вопрос с позиции <i>Решение</i> : «Что еще я могу сделать для достижения желаемого результата?»	3	2	1
3	Проявляете ли вы инициативу, чтобы исследовать, искать и задавать вопросы, когда решение вам не дается?	3	2	1
4	Остаетесь ли вы в сознании, подвергая сомнению текущие предположения и мнения о том, как вам достичь результата?	3	2	1
5	Создаете ли вы новые связи, чтобы получить инновационные решения?	3	2	1
6	Стараетесь ли вы найти новые пути осмысления проблем?	3	2	1

Теперь потратьте несколько минут, чтобы внимательно рассмотреть результаты вашей самооценки. Честная оценка каждого показателя ступени *Решение* укажет на области, над которыми нужно поработать, чтобы осознать всю мудрость ступени *Решение*.

Освоив ступень *Решение*, ведущую к большей ответственности, вы станете более мудро решать проблемы и устранять препятствия, с которыми столкнетесь в процессе подъема *Над чертой*. Вы будете

удовлетворены полученными преимуществами.

ПРЕИМУЩЕСТВА МУДРОГО РЕШЕНИЯ

Сотрудники одной североамериканской нефтяной компании воспользовались всеми преимуществами подъема на ступень *Решение*. Они хотели повысить безопасность, снизить аварийность и оказаться в рейтинге Федерального агентства по охране труда и здоровья (OSHA) на уровне 0 (без аварий и несчастных случаев) — цель высокая и амбициозная. Чтобы опуститься с текущего рейтинга OSHA 8 до 0, завод проделал долгий путь. Поднять всех *Над чертой* было нелегко, поскольку аварии и несчастные случаи происходили, как заявляли многие сотрудники, «не по моей вине». Но если никто не брал на себя ответственность, как мог завод изменить хоть что-нибудь для снижения аварийности? Однако, когда организация стала практиковать *Принцип Оз*, все начало получаться. Фиксируемый уровень начал снижаться. На каждом совещании сотрудники спрашивали: «Что еще можно сделать для повышения безопасности и снижения аварийности?» По мере развития обсуждений никто больше не проводил время *Под чертой*, все и всюду искали креативные решения. Итог: удалось достичь уровня безопасности менее 1, незначительного параметра = 0,7! Наряду со значительным повышением уровня безопасности появились и другие преимущества, например, сокращение затрат вследствие снижения простоев, энергии, усилий и ресурсов, что обнаружили на этом пути. И хотя организация еще не достигла нулевого рейтинга, эффективность ее работы заметно увеличилась.

РЕШЕНИЕ

РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТА ДЛЯ САМООЦЕНКИ

Общее
количество
баллов

Пояснения

Часто 18–13 баллов	Вы осознаете свою ответственность и причастность, а также неуклонно следуете курсом решения проблем. Поздравляем!
Время от времени 12–7 баллов	Вы неоднозначно относитесь к решению проблем. Такие неустойчивые чувства храбрости, присутствия духа и мудрости лишь заставляют вас чувствовать себя как на «американских горках», то поднимаясь <i>Над чертой</i> , то опускаясь <i>Под черту</i> . Работайте над этим!
Никогда 6–1 балл	Вам нужно приложить гораздо больше усилий. Перечитайте эту главу!

Ранее в этой главе четыре директора отделения программирования и разработок компании CreativeWare признали реальность и даже приняли ее, но не чувствовали себя способными подняться на ступень *Решение*. После длительного пересмотра ценностей и продолжительных дебатов они, наконец, решили преодолеть чувство бессилия и шагнуть на ступень *Решение*, задав себе вопрос: «Что еще мы можем сделать, чтобы преодолеть обстоятельства и получить нужные нам результаты?» Ответ на этот вопрос они решили найти во время выездного совещания компании. Как вы, наверное, догадались, *Принцип Оз* помог им сосредоточиться исключительно на новых планах разработки продукции. Всего за три недели до начала совещания CreativeWare представила компании-учредителю план годовой прибыли, где указывалось, что внедрение трех новых продуктов приведет к увеличению прогнозируемой прибыли на 25%. Однако теперь запланированное внедрение продукции, указанное в плане прибыли, происходило с отставанием от графика сроком от полугода до года. По комнате прокатился стон, когда эта информация была озвучена.

Президент CreativeWare два дня внимательно изучал эти, несомненно, нереалистичные прогнозы и, наконец, признал тот факт, что компания не сможет внедрять новую продукцию в ближайшие полгода–год. Затем он помог принять эту же реальность всем своим топ-менеджерам. После этого они начали осознавать свою

причастность к проблеме и решать ее, незамедлительно проведя во всей организации серию мероприятий и делая акцент на коллективных усилиях для того, чтобы оказаться на ступени *Решение*. В течение следующих 18 месяцев CreativeWare успешно представила три новых продукта, а доверие дилеров, дистрибьюторов и ритейлеров к компании повысилось.

Несмотря на принуждение выполнить все в короткие сроки, президент CreativeWare и, в первую очередь, его сотрудники, терпеливо поднимались по ступеням *Восприятие* и *Причастность*, прежде чем попытались решить проблему. Нетерпение привело бы только к программированию неудач и низкому качеству продукции — тому, что компания желала ликвидировать.

После того как сотрудники полностью увидели проблему и приняли ее, они начали задавать себе вопрос ступени *Решение* и продолжали упорно этим заниматься, пока не наметились решения. Их упорство привело к появлению новых, креативных решений, которые в противном случае никогда бы не появились.

Чувство бессилия помешало четверем директорам побороть привычное мышление, при котором возникшая проблема казалась неразрешимой. В то время как вице-президент так и не взялся за решение этого вопроса, потеряв впоследствии работу, четыре директора все же сумели признать тот факт, что сила, необходимая для получения желаемого результата компании, — в них самих. Хотя директора сохранили свои рабочие места, никто из них не получил должность вице-президента. Конечно, они преподали друг другу ценный урок, но им придется приучить себя к большей ответственности, прежде чем они будут готовы к такой должности.

Каждый подъем *Над чертой* начинается с единственного вопроса и держится только на нем: «Что еще мы можем сделать, чтобы добиться результата?» Подъем не закончится, пока проблема не получит решения. Возможно, компания CreativeWare не отладила до совершенства вывод на рынок новой продукции, но она добилась ощутимого прогресса в этом направлении; подъем продолжается.

Как показывает пример CreativeWare, все в нашем мире может

зависеть от подъема *Над чертой* к ступени *Решение* и неважно, что именно вы пытаетесь сделать или чего достичь. Оставаясь чахнуть *Под чертой*, вы не можете рассчитывать на высокие показатели.

ПОСЛЕДНЯЯ СТУПЕНЬ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Страшила символизирует мудрость, необходимую для решения проблем — способность, которой, как оказалось, он обладал все это время. К этому времени сказочная Дороти уже стала лучше понимать, что результаты, которых она стремится достичь, также приходят изнутри. Но ей придется открыть еще один параметр ответственности, прежде чем она сможет щелкнуть каблучками и вернуться в Канзас. Научившись многому от своих товарищей в стране Оз, она, наконец, оказалась на грани полного осознания силы жизни *Над чертой*. В следующей, финальной главе части 2 вы узнаете, как Дороти преодолела все четыре *Ступени к ответственности*, включая ступень *Действие*.

Глава 7

ДОРОТИ: ПРОБОВАТЬ РАЗНЫЕ СПОСОБЫ, ЧТОБЫ ДЕЙСТВОВАТЬ

Оставшись один, Оз хитро улыбнулся, радуясь, как удачно он вышел из трудного положения, дав Страшиле, Железному Дровосеку и Трусливому Льву именно то, что они так хотели получить.

«Ну как после этого не быть обманщиком, — размышлял он, — ведь меня буквально силком заставляют делать то, что, как известно, сделать невозможно! Что и говорить, мне было легко исполнить желания Страшилы, Дровосека и Льва, потому что они вообразили, что я всемогущ. Но чтобы отправить Дороти в Канзас, одного воображения маловато. А как это сделать, я не знаю!»

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

Бывший генеральный директор компании Wal-Mart Дэвид Гласс назван в ежегодном обзоре журнала *Fortune* наиболее уважаемым генеральным директором в мире. Статья в *Fortune* под названием «Дэвид Гласс в огне не горит и в воде не тонет» объясняет, почему этот руководитель, находящийся на ступени *Действие*, заслуживает похвалы со стороны своих партнеров и конкурентов: «Сэм Уолтон предпринял несколько попыток, прежде чем много лет назад сумел убедить Гласса присоединиться к компании в качестве исполнительного вице-президента. В то время Гласс работал в сети магазинов товаров широкого потребления в своем родном штате Миссури. Уолтон крепко держал бразды правления. В 1984 году он произвел перестановку на высшем уровне, назначив Гласса, в то время финансового директора, президентом и начальником производства, а

также потребовал от заместителя председателя Джека Шумейкера отказаться от работы с магазинами в пользу финансовой рутины. Такая замена привела к открытой гонке за власть, в которой Гласс стал фаворитом». Впоследствии, будучи генеральным директором сети розничных магазинов с оборотом 55 млрд долларов, Гласс фактически жил в магазинах, проводя в них больше времени, чем в собственном кабинете. Ибо основные события происходят именно там. Успех Wal-Mart всецело зависит, по собственному признанию Гласса, от знания того, что происходит во всех уголках магазинов и шоу-румах конкурентов, а также от повседневной работы каждого сотрудника. Держа в руке блокнот, Гласс отвечал на вопросы сотрудников и сам задавал миллион вопросов на каждый свой ответ. Постоянные вопросы и поиски лучших способов достижения результата говорят о нем как о руководителе, действующем по принципам *Восприятия, Причастности, Решения и Действия*, неуклонно стремящемся работать *Над чертой*. Сотрудники не боялись визитов Гласса, потому что знали — он разделяет их надежды и заботы. Руководители Wal-Mart также уважали его, зная, что «приземленный» стиль Гласса не означал, что он будет терпеть посредственность. В интервью *Fortune* один из топ-менеджеров сказал: «Он ждет результата в 110%, и это даже не обсуждается. Я имею в виду, что ему никогда не приходится говорить об этом. Вы понимаете, чего он ждет, еще до разговора с ним». Неудивительно, что многие компании и топ-менеджеры хотят поучиться у Гласса. Статья в *Fortune* подчеркивает: «Хотя искушенные субъекты иногда критикуют развеселый стиль Wal-Mart, непрерывный поток крупных корпоративных деятелей попадает в Бентонвилль, чтобы своими глазами увидеть все то, о чем столько шумят. Руководитель GE Джек Уэлч был желанным гостем. Когда бывший генеральный директор компании Procter&Gamble Джон Смэйл занял пост председателя General Motors, первое, что он сделал, — это отправил генерального директора Джека Смита и других руководителей GM на совещание руководства Wal-Mart — по-видимому, чтобы узнать, как принимать решения, не пользуясь календарем. Руководители компаний IBM,

Eastman Kodak, Southwest Airlines, Sara Lee, P&G, Anheuser Busch — все побывали там». Несмотря на впечатляющий рост и успех Wal-Mart, Дэвид Гласс считает, что лучшие времена впереди. Другими словами, надо не просто *Действовать*, а потом почивать на лаврах; надо продолжать *Действовать* 24 часа в сутки 7 дней в неделю.

Тему продолжила опубликованная в *Business Week* статья о Wal-Mart и Дэвиде Глассе: «Еще три года назад казалось, что Wal-Mart Stores Inc., наконец, зашла в тупик. Рост прибыли замедлился, инвесторы исчезли. Но Дэвид Гласс, генеральный директор Wal-Mart с 1988 года, сумел вложить в розничный гигант столь необходимую ему новую энергию и придать новое направление. Его наибольшим успехом стал прорыв в продуктовый бизнес с гигантскими гипермаркетами, в которых продаются промтовары и продукты питания. А теперь Гласс экспериментирует с меньшими рынками продовольственных товаров. Это помогло возродить Wal-Mart как на Мейн-стрит, так и на Уолл-стрит». В чем же секрет Гласса? Его непрекращающееся стремление добиться результата и превратить сеть в мировой бренд. «Доходы Wal-Mart, включая стоимость акций, резко растут. И после многих лет дорогостоящих инвестиций, в том числе международных, чистый доход теперь только увеличивается». Его преемник, президент и генеральный директор Ли Скотт-младший, работает по шаблону Уолтона–Гласса.

Лишь объединив первые три ступени ответственности с четвертой и последней ступенью *Действие*, тогда и только тогда вы испытаете всю силу жизни *Над чертой* и получите тот результат, к которому вы стремитесь. Известное правило «захода солнца», введенное Сэмом Уолтоном, до сих пор учит сотрудников Wal-Mart делать что-то сегодня, а не ждать до завтра: «В этом оживленном месте, где работа каждого зависит друг от друга, наш стандарт — умение сделать свое дело сегодня, до захода солнца. Будь то запрос от магазина, расположенного на другом конце страны, или звонок из противоположного конца офиса — каждый запрос обслуживается в тот же день».

ДОБРАТЬСЯ ДО ЧЕТВЕРТОЙ, ПОСЛЕДНЕЙ СТУПЕНИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

В конечном счете, личная ответственность означает принятие на себя полной ответственности за то, чтобы достигнуть результатов и *Действовать*. Если вы не *Действуете*, вы никогда не сможете оценить самое главное преимущество полной ответственности: преодоление обстоятельств и достижение желаемых результатов. Несмотря на многие преимущества, которые приносит подъем на три другие ступени, результаты приходят только тогда, когда вы видите перед собой все четыре ступени, и вдохновенно, активно и целенаправленно *Действуете!*

Иллюстрируя значение слова *Действие*, компания FedEx разместила на своем сайте следующие истории, озаглавив их корпоративным философским девизом: «Исключительно, категорически, во что бы то ни стало». Бастер Налл, водитель в компании FedEx, прибыл в Alcoa Company забрать партию колес, которую надо было отправить в тот же вечер. Оси, важные детали колеса, прибыли поздно, и их еще предстояло установить.

Вместо того чтобы сидеть и ждать, Бастер принялся за дело и помог установить оси и смазать колеса, чтобы груз отправился вовремя. Далее рассмотрим пример Стивена Шотта. «Во время одной из смен Стивен заканчивал доставку FedEx, постоянно заливая воду в радиатор, поскольку фургон перегревался. Он вернулся на станцию и загрузил пакеты в другой фургон, но он тоже вышел из строя. Полный решимости, Стивен спросил одну клиентку, может ли она одолжить ему велосипед, на котором ехала на работу. Затем он прикрепил корзину FedEx на свой рюкзак и уложил туда посылки. В 30-градусную жару Стивен крутил педали, проехав 16 километров вверх и вниз по крутым холмам, чтобы закончить все доставки; он пробежал шесть километров, чтобы доставить посылки в рабочее время; затем прошел еще три километра, чтобы забрать во время перерыва другой груз. Свой маршрут Стивен закончил пешком». Как мы видим на примере Бастера и Стивена, единственный способ выиграть гонку за

результатами — *Действовать*.

Ступень *Действие* дает ответственность, и не только за деятельность, обстоятельства или чувства, но и за будущие достижения. Объединяя понятия ответственности и достижения более высоких результатов, вы расширяете возможности и возводите путеводный маяк для личной и организационной деятельности. Эта форма ответственности наступит, когда вы пройдете по всем четырем ступеням *Над чертой*. Если вы остановитесь на одной из ступеней незадолго до подъема на ступень *Действие*, вы сможете на время вытащить себя из Порочного круга жертвы и перестать искать виноватых, но никогда не останетесь надолго *Над чертой*. Любые усилия, которые оканчиваются крахом незадолго до того, как достичь успеха и добиться результатов, просто указывают на то, что вы так и не сумели полностью взять на себя ответственность.

Ступень *Действие* требует от вас постоянной работы, чтобы оставаться *Над чертой* и избегать событий, присущих ежедневным обстоятельствам и проблемам, которые могут соблазнить вас вернуться *Под черту*. Как мы постоянно подчеркиваем в этой книге, ответственность — это процесс, и с четвертой ступени в Порочный круг жертвы можно попасть так же легко, как с любой другой. Пребывание *Над чертой* требует усердия, настойчивости и бдительности. Но также это требует и готовности идти на риск и сделать огромный шаг, который так часто бывает необходим для получения желаемого от жизни или своей организации. Страх рискнуть и проиграть настолько ослабляет многих, что они строят стены между *Решением* и *Действием*. И тем не менее, только взяв на себя риск, можно пробить стены и сломать все барьеры на пути к успеху.

По большому счету, *Действие* означает взять на себя полную ответственность за результаты и отвечать за продвижение к этим результатам независимо от того, как или почему вы оказались в данной ситуации. Рассмотрим пример водителя компании American Van Lines, который принял на себя ответственность и остался *Над чертой*, даже когда ситуация ухудшилась до предела. Все началось в

Teradata Corporation, компании, основанной в одном из гаражей Лос-Анджелеса, а в настоящее время являющейся подразделением компании NCR. Teradata стремилась заполнить нишу на рынке компьютерных баз данных, не охваченную крупными компаниями, такими как IBM. Первые два года компания напряженно работала, и, наконец, ей удалось продать первый компьютер Teradata одной компании из списка *Fortune 500* со штаб-квартирой на Восточном побережье. Это достижение стало настоящим праздником для 52 сотрудников Teradata, которые работали все вместе, как настоящая семья, целых два долгих года. Теперь, после всех усилий, компания вышла из кризиса и собиралась отгрузить свою первую продукцию.

Утром в субботу, когда была запланирована отгрузка компьютера, все сотрудники и их семьи собрались на объекте Teradata — в отремонтированном здании склада, сменившем гараж, где компания начинала свою деятельность, — чтобы с восторгом проводить свою продукцию. С балок и карнизов крыши склада свисали флажки и плакаты. Даже водитель American Van Lines, которого наняли перевезти груз, ощутил праздничное настроение, забравшись в кабину своей еврофуры.

Когда нанятый водитель вырулил со стоянки с «Великаном» на буксире, семьи, работающие в Teradata, промаршировали парадным строем, приветствуя его отъезд. Взволнованный и тронутый водитель помахал им рукой и крикнул, что не подведет. Действительно, водитель почувствовал себя частью команды Teradata, и пусть даже на один только рейс, но ощутил сильное чувство причастности и глубокую гордость за роль, которую сыграл в первом крупном достижении Teradata.

Спустя почти восемь часов пути водитель American Van Lines подъехал к своей первой станции взвешивания, и только там обнаружил, что груз весит на целых 227 килограммов больше максимально допустимого значения. Он знал, что проблема излишков веса потребует дополнительных документов и согласований, а это могло задержать его на целый день. В этом случае Teradata просрочила бы обещанную дату доставки. Можно себе представить,

что в этот момент водитель мог бы легко упасть *Под черту*, обвиняя компанию в проблеме излишков веса. В конце концов, он был не виноват. Также можно себе представить, как просто было бы водителю снять номер в мотеле и ждать там дальнейших указаний. Но водитель остался *Над чертой*, решив принять обстоятельства. Только он мог соблюсти срок доставки. Приняв реальность ситуации и осознав свою причастность к обстоятельствам, он быстро перешел к ступени *Решение*. Он тут же развернул грузовик и поехал к ближайшей стоянке грузовых автомобилей. Там он демонтировал передний бампер, вытащил дополнительные емкости с водой и запасные сиденья, а затем спрятал все это неподалеку. Потом вернулся к фургону, думая о том, что рискует потерять спрятанное; ведь в таком случае его привлечет к ответственности компания, владеющая транспортным средством. Но эти мысли быстро испарились. Он пошел на риск, зная, что это единственный способ доставить посылку в срок. Водитель вернулся на станцию взвешивания, и оказалось, что грузовик весит на 23 килограмма меньше максимально разрешенного. Облегченно вздохнув, с большой гордостью и удовлетворением за то, что ему удалось сделать, водитель отправился на Восточное побережье и доставил «Великана» вовремя. Он это сделал!

Услышав о поступке водителя, сотрудники Teradata воздали дань его настрою на *Восприятие, Причастность, Решение и Действие*. В частности, они включили эту историю в программу обучения новых сотрудников компании как аллегорию силы действий *Над чертой*.

ПОЧЕМУ ЛЮДЯМ НЕ УДАЕТСЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

Большинству тех, кому не дается ступень *Действие*, трудно противостоять силе притяжения *Под чертой*. Она с легкостью затащит вас обратно в Порочный круг жертвы, заставит растратить драгоценное время, энергию и ресурсы; игнорировать и отрицать; оправдываться; придумывать объяснения; искать виноватых; быть в замешательстве; и ждать, пока некий волшебник не исправит все за

вас. Как показывает практика, чаще всего это происходит из-за естественного нежелания подвергнуться возможному риску, взяв на себя полную ответственность за результат. Боязнь неудачи может стать невероятным грузом, из-за которого окончательный шаг к принятию на себя ответственности станет практически невозможным. Нам кажется, что гораздо проще спрятаться в ложном ощущении безопасности и найти оправдание, чтобы избежать опасностей, связанных с риском. Ничто не удержит вас в Порочном круге жертвы так, как нежелание рисковать, ведь риск часто связан с необходимостью действовать.

Мы все время это наблюдаем. Так же, как черта между *Ступенями к ответственности* и Порочным кругом жертвы отделяет эффективные организации от неэффективных, черта между *Решением* и *Действием* отделяет хорошие компании от великих. Великие организации приветствуют риски, связанные с *Действием*, независимо от опасности, присущей этим рискам.

Чтобы сподвигнуть сотрудников лично принимать участие в достижении результатов и нести за них ответственность, многие компании попробовали новые способы предоставления работникам возможности рисковать. Такие организации узнали, что значит создать ощущение безотлагательности, делая это независимо от существующей структуры или прошлых традиций. История, опубликованная в *USA Today*, показывает, что произойдет, если группа людей окажется лично вовлеченной: «У Chevrolet появилась проблема. Ее мощный автомобиль Camaro — огромный соблазн для молодых покупателей, прекрасный образец имиджа компании — несколько лет назад превратился в громоздкую колымагу. *Consumer Reports* признал его негодным для пользования. Даже поддерживающие его журналы для автолюбителей больше не могли игнорировать свободно болтающиеся рычаги переключения передач, щели в окнах и трясущиеся панели. Pontiac — родственное подразделение Chevrolet в General Motors — тоже пострадал. Его Firebird поделился с Camaro оборудованием, да еще и производился неподалеку от соперника, продажи которого шли намного лучше. Общее обозначение в GM для

этих автомобилей — F car. "Продажи падали. Рейтинги качества шли вниз", — рассказывал главный конструктор F car Ричард де Вогелер. — "Просачивание воды, скрип и дребезжание, плохая управляемость, неполадки с электрической частью — все, с чем уже знакомы владельцы любого Camaro или Firebird. Мы просто не уделили этому должного внимания"».

Однако GM не позволила бюрократии крупной компании встать на пути улучшений, предоставив возможность заняться решением этой проблемы де Вогелеру и небольшой команде с недостаточным финансированием. В результате команде удалось повысить качество и сократить количество недоработок и дефектов настолько, что претензии по гарантии снизились вдвое всего за два года. Де Вогелер рассказал, как его команде удалось это сделать: «Бюджет был чрезвычайно мал, но мы получили его авансом, так что нам не пришлось ничего подтверждать. Мне дали деньги и сказали: "Делай". И это действительно сработало. Не понадобилось ничьих подписей. Раз вы говорите, значит, сделаем. Это было что-то новенькое. Вы слышали об ответственности такого уровня, когда люди действительно все знают и понимают? Ну, так это именно тот случай». Однако некоторые компании не порождают в своих сотрудниках такого рода ответственность, потому что не могут устоять перед желанием диктовать им, что делать. И диктуют на протяжении всего пути *Под черту*.

Эпоха привлечения заемного капитала, штурмовавшая Соединенные Штаты и позволившая обанкротить многие компании, в конце концов ввергнув страну и весь мир в мучительный экономический кризис, казалось, прельстила всех, кроме холдинга Morgan Stanley. Журнал *Time* пишет: «Во времена расцвета поглощения ссуд и финансирования бросовых облигаций аристократическая инвестиционная компания Morgan Stanley нередко бывала объектом насмешек. В то время как более агрессивные фирмы с головой бросались в новые рискованные методы, Morgan, несмотря на ведущую роль в корпоративных поглощениях, казалось, никак не могла избавиться от нудной

привычки подписывать акции для "голубых фишек" и продавать облигации инвестиционного класса. Новое поколение по-крупному играло в "Монополию", шутки продолжались, а напыщенные зануды из Morgan играли в "Кто хочет стать миллионером?". К своей чести, Morgan Stanley решила рискнуть, потеряв инвесторов с их консервативной политикой, но в долгосрочной перспективе политика была правильной. Приняв на себя полную ответственность за последствия своих действий, Morgan увидела недалёковидность увлечения бросовыми облигациями, и осознала свою причастность, несмотря на насмешки и критику. Компания решила свои проблемы за счет вложения капитала в другие сферы, не переходя на сторону победителя — бросовых облигаций. Она действовала решительно, придерживаясь своих незыблемых ценностей — доверия и честности. В конце концов Morgan Stanley превратилась в один из самых прибыльных инвестиционных банков на Уолл-стрит.

ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ НЕ ПЕРЕЙТИ НА СТУПЕНЬ *ДЕЙСТВИЕ*

Если у вас не получится преодолеть ступень *Действие*, вы не только не преодолеете обстоятельства и не получите желаемых результатов, но и подготовите себя к постоянному пребыванию в Порочном круге жертвы. Это подтверждает история компании Strategic Associates (вымышленное название).

Как и многие небольшие сервисные организации, Strategic Associates, фирма по управленческому консультированию, столкнулась с трудностями — несла накладные расходы, продолжая свой рост. Фирма научилась точно определять «камень преткновения» — время, когда продажи не идут. Как правило, это происходило через два-четыре месяца после исполнения текущих обязательств. Поскольку все ключевые сотрудники фирмы продавали и предоставляли услуги компании, они, естественно, ожидали появления опасного «камня», и переводили внимание с предоставления услуг на продажи, как только видели, что камень

летит прямо в них.

Организационная культура SA научилась искусно уворачиваться от камня. Однако, несколько лет назад ситуация стала меняться, камень стал больше и тяжелее. Более того, президент заложил свой дом втайне от сотрудников фирмы, чтобы иметь возможность платить им зарплату в течение двух месяцев. Но когда стало известно о затруднительном положении, сотрудники начали интересоваться, насколько плохо обстоят дела, и беспокоиться о том, что в компании начнутся увольнения, если не исправить ситуацию.

Находясь в атмосфере страха, вся фирма упала *Под черту*. Все начали обвинять друг друга, внутренние программы фирмы, а также внешние события, повлиявшие на отсутствие производительности и на постоянно растущие, как снежный ком, проблемы. Хотя руководство SA провело объективные личные беседы со всеми сотрудниками, чтобы оценить их эффективность, большинство посчитали, что их несправедливо обвинили за неподконтрольные им проблемы компании. После того, как все долго и эмоционально выпускали пар на еженедельной встрече персонала, руководство и сотрудники согласились, что пришло время прекратить перекалывание вины и пора менять ситуацию.

После этого руководство потратило много времени, чтобы опросить всех сотрудников и лучше понять природу проблемы. Затем на историческом совещании всей компании руководители предъявили все, что обнаружили, не скрывая ничего, обнародовали графики и диаграммы, в которых обобщались все факты, имеющие отношение к ситуации. В результате получилась открытая дискуссия с целью решить первостепенную проблему продаж. Было несложно подняться на ступень *Восприятие*, потому что проблема распространилась слишком широко. Совещание проходило бурно, никто ничего не скрывал, ведь честность ничего не стоила и ничем не грозила. Очевидно, если нынешняя ситуация не изменится в течение ближайших двух месяцев, SA начнет увольнять сотрудников. Совещание стало для всех своеобразным будильником. Все сотрудники оценили серьезность ситуации и тот факт, что они лично

делали немного, чтобы помочь решить проблему.

Высшее руководство, конечно, допустило ошибки, но сотрудники тоже избегали вопроса с продажами, потому что не чувствовали себя ответственными за это. Даже те, кто честно пытались заняться продажами, не добились хороших результатов. Остальные и не пытались продавать, потому что у них не было для этого стимула. Некоторые обвиняли руководство за плохую подготовку или отсутствие привлекательных комиссий, но и они начали видеть пределы своих уровней комфорта, а также нежелание бросить вызов самим себе и нести ответственность за проблемы SA. Все перекладывали бремя продаж на плечи исполнительной группы, особенно на плечи президента. Ведь если руководство высшего звена всегда делало необходимый объем продаж для поддержания роста фирмы, зачем еще кому-то об этом беспокоиться? Но сейчас, когда на кону оказалось само существование организации, пришло понимание того, что об этом должен беспокоиться каждый.

Менеджеры после совещания более ясно осознали также то, что не признавали некоторых важных реалий. Раньше топ-продавцы получали большое признание и поощрение за спасение ситуации, и они до сих пор не желали ни с кем делить почет и благосостояние. К счастью, они всегда помогали SA увернуться от камня, но в данный момент одной удачи было бы недостаточно. Выслушав сотрудников, старший персонал понял, что во всех историях успешных продаж в SA главную роль играли президент и председатель. На самом деле председатель всегда считал продажу нематериальных консалтинговых услуг определенным мастерством избранных, доступным лишь консалтинговой элите. Всякий раз, когда SA откапывала многообещающие направления для нового бизнеса, фирма неизменно бросала на их развитие самых лучших продавцов — председателя правления и президента. Эта привычка в дальнейшем выработала представление о том, что продажи — прерогатива исключительно высшего руководства.

Совещание помогло председателю и президенту понять еще одну вещь: хоть они сами и знали, как продавать, они тем не менее не были

уверены в том, что смогут обучить этому других. Это чувство отчасти объяснялось их собственной необходимостью греться в лучах своих достижений. В конце концов, успешные продажи подтверждали их звездный статус в компании.

Когда председатель и президент признали факты, связанные с дилеммой SA, они осознали, что всем их сотрудникам необходимо набраться уверенности в себе, и только тогда удастся помочь им оказаться на ступени *Решение*. Определяя себя как часть проблемы и становясь хозяином собственных обстоятельств, сотрудники могли помочь остальным увидеть себя не только частью проблемы, но и частью ее решения. Учитывая серьезность ситуации, каждый человек должен был продемонстрировать признание ситуации на 110% независимо от того, мал или велик их вклад в проблему. В противном случае SA вряд ли сумела бы непрерывно менять положение к лучшему.

Когда президент и председатель правления поделились своими размышлениями во время совещания, все больше сотрудников стали говорить о том, как они могут и будут делать все возможное, чтобы выполнить задачи фирмы. Эмоции бушевали. Энтузиазм зашкаливал. Уверенность взлетела до небес. Эти чувства в самом прямом смысле придали организации сил удесяттерить результаты, поскольку все ощутили огромную причастность к происходящему.

Когда президент подвел группу к ступени *Решение*, он спросил: «Что еще мы можем сделать, чтобы добиться необходимых результатов?» В ходе дискуссии обнаружился сдерживаемый энтузиазм — сотрудники желали решить вечную проблему компании с продажами, и не только в ближайшей, но и в долгосрочной перспективе. Группа начала разработку плана продаж. В нем перечислялось, что может сделать каждый сотрудник фирмы прямо сейчас, чтобы уберечь SA от падения в пропасть. Впервые в истории SA все без исключения задумались о том, что они могут сделать лично для увеличения продаж и улучшения общей эффективности компании. Некоторые даже собирались привлечь друзей и знакомых для увеличения объема продаж.

Помимо плана краткосрочных действий был выработан еще более важный долгосрочный план. В нем предусматривалось участие всего консалтингового отдела, чтобы помочь компании не сорваться в пропасть. Этот план фокусировался на развитии навыков продаж у всех консультантов. В результате каждый сделал вклад в долгосрочное решение: разбить всех клиентов на три различные группы, основанные на потенциальном доходе. Компании с оборотом до 250 млн долларов попадали в категорию С. Для клиентов из этой группы любой консультант мог сделать расчет без помощи руководства. Это сразу расширило команду по продажам и позволило большему количеству сотрудников привлекать потенциальных клиентов, не рискуя потерей больших заказов. Со временем все консультанты получили бы опыт продаж и подготовились к продажам для более крупных клиентов.

В категорию В вошли компании с объемом продаж более 250 млн долларов, но менее 1 млрд долларов в год. С этими потенциальными клиентами могли работать любые консультанты и команда исполнительного руководства, за исключением председателя правления и президента. Компаниями категории А с годовым объемом продаж свыше 1 млрд долларов должны были заниматься непосредственно председатель правления или президент, а также один из консультантов, который в конечном итоге мог бы взять на себя ведение данного клиента.

Для реализации этой программы старшие консультанты наметили план подготовки и сертификации для каждой категории, и к концу совещания весь коллектив ощущал энтузиазм и силы свернуть горы, решая стоящие перед ними задачи. Большинство сотрудников сошлись во мнении, что новый подход к вопросу продаж будет выгоден и для них, и для компании в целом. Президент сам чувствовал, что новая программа в состоянии открыть перед компанией безграничное успешное будущее. Решение увеличить количество специалистов по продажам не просто принесло бы немедленный успех. Оно также содействовало бы развитию всех сотрудников SA, создавая машину, способную производить продажи и

постоянно оберегать SA от катаклизмов.

После совещания сотрудники SA наконец-то были готовы к переходу на ступень *Действие*. Но этого не произошло. В течение нескольких недель после памятного совещания сотрудники посвящали все свое внимание необходимости достичь немедленных продаж. И в этот самый момент в сети президента попадает крупнейший контракт, который когда-либо получала фирма. Все облегченно вздохнули, поскольку угроза немедленного кризиса SA отступила.

Всего за одну ночь долгосрочная задача удержаться на ногах и поддерживать непрерывный рост продаж забылась, и все консультанты вернулись к тому, с чего начали: передали продажи топменеджерам. Картина выглядела радужно, потому что эта одна-единственная огромная продажа плюс годовой объем продаж SA на данный момент позволяли фирме добиться лучшей годовой прибыли за все время ее существования. В результате председатель правления и президент увековечили миф о том, что только они могут убивать больших драконов, и позволили программе подготовки и сертификации отойти на второй план. Хотя время от времени сотрудники сетовали на возвращение к прежнему образу действий, ни один новый план развития продаж так и не был реализован. Ни руководители, ни консультанты не захотели взять на себя риск, связанный с новым подходом. SA вскоре упала *Под черту*, ожидая очередного камнепада и надеясь, что удар будет не очень сильным или его вообще удастся избежать.

Разумеется, год спустя снова возник «камень преткновения», и SA оказалась там же, откуда начинала. Председатель правления и президент снова взвалили ответственность на свои плечи. К сожалению, так и не перейдя от ступени *Решение* к ступени *Действие*, фирма не смогла остаться *Над чертой* и получить результаты, которые ей были крайне необходимы. А теперь представьте себе, что могло бы получиться, если бы SA последовала своему первоначальному плану.

ДЕЙСТВИЕ. ТЕСТ ДЛЯ САМООЦЕНКИ

Ваша собственная способность к *Действию* обусловлена вашей готовностью взять на себя полную ответственность за свои обстоятельства и целиком отвечать за продвижение к результатам. Следующая анкета поможет определить, готовы ли вы взять на себя риск, связанный с необходимостью *Действовать*. Если вы не хотите или не решаетесь *Действовать*, перечитайте главы 4–7 и постарайтесь заново осознать смысл *Ступеней к ответственности*. Теперь потратьте несколько минут, чтобы взвесить свое поведение и отношение, когда дело доходит до необходимости *Действовать*.

Пройдя тест для самооценки *Действие*, подсчитайте полученные баллы. Затем сравните полученный результат с результатами в следующей таблице и определите свою способность оставаться *Над чертой* и *Действовать*.

Мы часто используем эту анкету в работе с клиентами, потому что она помогает создать обратную связь. Безусловно, откровенная самооценка может на многое открыть глаза. Однако еще больше можно узнать из честных отзывов ваших коллег, друзей и семьи.

Помните, ответственные люди ищут обратной связи, а обратная связь, в свою очередь, порождает ответственных людей.

ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗНЫХ СПОСОБОВ *ДЕЙСТВИЯ*

Мы не понаслышке знаем: намного легче проповедовать ответственность, чем практиковать ее. Вот почему так сильно воодушевляют встречи с теми редкими людьми, которые, независимо от размера препятствия, не желают засиживаться *Под чертой*. Такие люди бдительно и неустанно стремятся изменить свои обстоятельства и неизменно добиваются великолепных результатов для себя и других. В этом отношении особого признания заслуживает Карстен Солхайм.

Во время Великой депрессии 1930-х годов Карстен бросил колледж, чтобы зарабатывать на жизнь. Правда, он надеялся однажды вернуться к учебе. Карстен работал сапожником, потом стал

учеником механика в компаниях Ryan Aeronautical и Convair, получив очень ценную практику работы. Однако ему не удалось скопить достаточно денег, чтобы продолжить обучение.

ДЕЙСТВИЕ ТЕСТ ДЛЯ САМООЦЕНКИ		Никогда	Редко	Время от времени	Часто	Всегда
1	Вы распознаете то, что может затянуть вас <i>Под черту</i>	0	1	3	5	7
2	Вам успешно удается не попадать лишний раз <i>Под черту</i> , когда вы стараетесь <i>Действовать</i>	0	1	3	5	7
3	Вы заявляете о своей ответственности независимо от полученного результата	0	1	3	5	7
4	Вы проявляете инициативу для уточнения собственных обязательств и ответственности	0	1	3	5	7
5	Вы поощряете других к уточнению собственных обязательств и ответственности	0	1	3	5	7
6	Вы готовы рисковать, чтобы <i>Действовать</i>	0	1	3	5	7
7	С трудом преодолевая препятствия, вы не так легко отступаете и по-прежнему делаете все для достижения результата	0	1	3	5	7
8	Определив личные цели или цели организации, вы активно продвигаетесь на пути к их достижению	0	1	3	5	7
9	Когда меняются обстоятельства, ваше стремление добиться результата остается неизменным — вы полны решимости <i>Действовать</i>	0	1	3	5	7
10	Вы всегда продолжаете подниматься по ступеням <i>Восприятие, Причастность, Решение и Действие</i> , пока не добьетесь желаемого результата.	0	1	3	5	7

ДЕЙСТВИЕ
РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТА ДЛЯ САМООЦЕНКИ

Общее
количество
баллов

Пояснения

55–70 баллов	Говорит о неуклонном стремлении к <i>Действию</i> . Однако вам следует более терпимо относиться к тем, кто чувствует меньше ответственности. Тогда вы сумеете помочь таким людям подняться <i>Над чертой</i>
40–54 баллов	Говорит о достаточно твердой позиции и уверенном поведении с точки зрения ступени <i>Действие</i> , однако вам еще следует стремиться к совершенству
25–39 баллов	Вы с трудом берете на себя риск, когда предстоит шагнуть на ступень <i>Действие</i>
0–24 балла	Указывает на серьезную проблему застревания <i>Под чертой</i> . Вернитесь к главе 4 и начните подниматься по <i>Ступеням к ответственности</i> заново.

В конце концов Карстен перешел из Ryan в General Electric, где помогал разрабатывать первый портативный телевизор. Вскоре после этого, на досуге, Карстен создал первую телевизионную уголковую антенну. Однако руководители GE забраковали изобретение, и он поделился идеей и проектом с другой компанией, которая разбогатела на продажах этого устройства. К сожалению, за свое изобретение Карстен не получил никакого вознаграждения, кроме набора позолоченных антенн, после того как продажи компании достигли 2 млн единиц. Но Карстен не поддавался чувству обиды. Наоборот, опыт его кое-чему научил. Он стал смотреть в лицо реальности, осознав свою причастность и повел себя с позиции ступени *Решение*: «В следующий раз, когда что-нибудь придумаю, я сделаю это сам». Так он и поступил.

Продолжая работать на GE, Карстен проводил вечера и выходные в своем гараже, где разрабатывал новаторские клюшки для игры в гольф. Вначале никто не принимал его всерьез, как отмечалось в статье, опубликованной в *Sports Illustrated*: «Карстена Солхайма считали чудаком, когда в 1960-х годах он начал появляться на

турнирах, но он, доверяя своей интуиции, направлялся прямо на тренировочные площадки. Тренировочная площадка — это место, где собираются спортсмены, участвующие в турнире, для отдыха и починки клюшек, и они всегда жаждут найти чудодейственное "снадобье"». Воспользовавшись советами профессиональных игроков в гольф, Карстен, наконец, разработал клюшку, которая обеспечивала «игровое пятно» большего размера, облегчала выстраивание мяча в линию с отверстием, и прекрасно работала на всех типах травяного покрытия. Ему удалось убедить нескольких профессионалов использовать изобретенные им клюшки, и он был в восторге, когда спортсмены вскоре начали выигрывать турниры. Весть о новой клюшке Ping быстро разнеслась в спортивных кругах, вызвав спрос не только на эти, но и на другие клюшки для гольфа под маркой Ping.

Из предыдущего опыта Карстен помнил, что должен сам заниматься будущим развитием своего нового продукта. Это означало, что ему пришлось бы сознательно пойти на риск, например, оставить свою успешную карьеру в GE. Но, зная, что он не получит желаемых результатов, если не рискнет, он не стал раздумывать, а просто сделал это. Уйдя из GE, Карстен спроектировал полномасштабную линию для производства клюшек для гольфа. Прошло чуть больше двух лет и обороты его бизнеса увеличились с 50 000 до 800 000 долларов. К 1992 году Карстен стал лидером отрасли. Сегодня Карстен продолжает оставаться *Над чертой* даже перед лицом неудач. Получив не так давно плохие вести от Американской ассоциации гольфа (USGA), которая утверждала, что расстояние между желобками у клюшки Eye 2 производства компании Ping не соответствует стандартам USGA, Карстен стал оспаривать обвинения в суде, в то же время неуклонно внедряя и развивая инновации у себя на заводе. До конца жизни Карстен не переставал *Действовать* и не желал падать *Под черту*. Солхайд скончался в 2000 году в возрасте 88 лет. Его кончина вызвала волну соболезнований, слова уважения и восхищения от коллег, партнеров и лидеров в индустрии оборудования для гольфа. «Пожалуй, ни один человек не оказал такого сильного влияния на гольф-индустрию, как Карстен Солхайд»,

— сказал Кен Линдси, почетный президент Американской ассоциации профессиональных игроков в гольф. — «На сегодняшнем огромном рынке оборудования для гольфа прочно укрепилось мнение относительно силы технологий, от которых зависит производительность. Все мы, работники гольф-индустрии, должны быть благодарны бывшему инженеру General Electric за установленные в этой сфере нормы».

Мы также стали свидетелями преимущества использования различных способов, чтобы подняться на ступень *Действие*, наблюдая за юным выпускником бизнес-школы, назовем его Терри. Только что закончивший магистратуру, Терри, обладатель диплома MBA, проходил собеседование в одной из компаний среднего бизнеса на должность в отделе разработки продукции. Собеседование проводил директор по развитию. В ходе собеседования директор сообщил Терри, что его опыт в магистратуре — именно то, что искала компания. Более того, он пообещал — если Терри получит эту должность, он станет руководить командой разработки продукции. При этом в его распоряжении будет столько средств и времени, сколько необходимо для того, чтобы работа была сделана. Наверное, излишне упоминать, что Терри, ни минуты не сомневаясь, с энтузиазмом согласился на эту должность. Из собеседований с сотрудниками компании он понял, что обладает знаниями и навыками, какими в организации может похвастаться далеко не каждый.

События развивались именно так, как сказал директор. Начиная работу, Терри получил бюджет, сроки, проектную группу и полную свободу принимать решения и использовать все свои знания. Хотя чуткое ухо, возможно, и услышало бы ропот среди сотрудников о том, почему желторотый выпускник заслужил такую возможность, директор во всеуслышание выразил уверенность в способности Терри добиться успеха.

В течение следующих нескольких месяцев команда Терри лихорадочно работала над разработкой продукта. Они обнаружили, что совместное размещение (перемещение сотрудников,

выполняющих различные функции, из разных отделов в общую рабочую зону) помогает сосредоточиться и не отвлекаться на другие ежедневные задачи, стоящие перед компанией. Дела шли довольно хорошо, Терри ощущал, что в полной мере наделен полномочиями и властью — до такой степени, что, когда сотрудники, в том числе президент компании, спрашивали у него, как дела, он отвечал: «Погодите, скоро увидите наши разработки; это все, что вы хотели и даже больше».

Чтобы уложиться в срок, установленный директором, команда работала круглосуточно. Они даже спали по очереди на диване в одном из конференц-залов. Еще никогда никто из персонала фирмы не работал так усердно и с таким энтузиазмом. Каждый из них верил — компания ждет от них именно этого. Шло время, потребность в новом продукте становилась все более очевидной, и все с нетерпением ждали дня, когда смогут его представить.

Наступило утро дня X. Команда была готова представить свою работу. Члены команды работали двое суток напролет и очень устали, но энтузиазм и взволнованность — ведь проект был завершен вовремя, да еще и с лучшим результатом, чем ожидалось, — придавали им энергии. Они встретились с директором по развитию в его кабинете. Утро было напряженным. Директор сидел за столом и сосредоточенно работал, когда команда вошла в кабинет. Он взглянул на часы и спросил, что им нужно. Сотрудники наперебой отвечали, что закончили проект и написали презентацию, полную впечатляющей информации. К удивлению команды и полному разочарованию Терри, директор едва взглянул на них и сказал: «Спасибо, я просмотрю, как только смогу. Что-нибудь еще?» Ошеломленная и подавленная команда, смущенная реакцией директора, вышла из кабинета. Вскоре замешательство сменилось разочарованием, а затем гневом. В довершение всего, в последующие дни директор ни словом не упомянул о проекте.

Через неделю Терри спросил директора, что он думает о работе, которую сделали он и его команда. Директор ответил, что до сих пор не ознакомился с материалом, потому что не помнит, куда его сунул.

Ему нужен еще один экземпляр.

Терри не верил своим ушам. Совершенно обескураженный, он вернулся к команде и рассказал, что произошло. Их возмущение быстро переросло в бунт. Сотрудники начали поговаривать об обновлении резюме и поисках лучшей работы. Сам Терри чувствовал, что его использовали, что он — истинная жертва. Но он стеснялся рассказывать кому-либо эту историю. Кто бы в это поверил? Однако по компании вскоре разнеслись слухи, что директор якобы недоволен усилиями Терри и его команды. Еще никогда в жизни с Терри не обращались так несправедливо. Более того, казалось, что все остальные работники компании, не задумываясь, глотали то, что им скармливали директор и другие.

Подобно многим новоиспеченным выпускникам с дипломом MBA, Терри начал рассматривать другие варианты, разговаривать с однокурсниками о возможностях работы в их организациях, стал подыскивать новые вакансии. Именно тогда друг дал Терри экземпляр книги «Принцип Оз», и он по-другому взглянул на ситуацию. Сможет ли он когда-нибудь высоко держать голову, если сейчас уйдет как жертва? Терри принял мудрое решение подняться *Над чертой*.

Перейдя на ступень *Восприятие*, он стал говорить о случившемся с другими сотрудниками компании. Попросив откровенных отзывов, он узнал кое-то интересное. Во-первых, он обнаружил, что компания была на грани краха в результате неудачного внедрения других продуктов. Его команда, сосредоточенная исключительно на своей работе, оставалась в блаженном неведении о серьезности ситуации. Оказавшись в центре всех этих потрясений, директор по развитию, который по-прежнему нес ответственность как за проблему, так и за поиск ее решения, поместил проект Терри в самый конец списка. Это удивило Терри, ибо он полагал, что старания команды привлекут к себе внимание компании. В конце концов, его команда считала проект самым главным для будущего компании. Все сотрудники отдела развития день и ночь работали над решением неотложных проблем, а Терри и его команда оставались достаточно изолированными, не понимая в полной мере масштабов трудностей

компании.

В довершение всего, в день, когда команда Терри делала презентацию, распространились слухи, что топ-менеджеры дали его начальнику, директору по развитию, полгода на то, чтобы изменить ситуацию, «иначе придется пенять на себя»! Директор только что купил новый большой дом недалеко от головного офиса корпорации, поэтому перспектива огромных платежей по ипотеке и одновременной потери работы, несомненно, тревожила его. Кроме того, от нескольких человек Терри услышал, что многие в отделе возмущались тем, что его команда не принимает участия в их работе и не интересуется ею. Людям не нравилась такая замкнутость, особенно учитывая то, что отдел за много лет привык к совместной работе и постоянному взаимодействию.

Изучив все отзывы, Терри пожалел о том, что сделал. Каким-то образом ему удалось оттолкнуть от себя весь отдел. Теперь стало понятно, почему никто не выразил сочувствия к нему или его команде и почему никто даже не попытался оспорить необоснованное мнение директора. Терри увидел, что директор мог бы помочь команде лучше разобраться в том, что нужно изменить. Одновременно он признал тот факт, что он и его команда были замкнутыми и недальновидными. Возможно, он вовсе не был такой уж жертвой.

Перейдя на ступень *Причастность*, Терри стал подробно вспоминать все то, что можно было бы изменить: понять культуру командной работы в отделе, открыто общаться с коллегами, спрашивать мнения о своих делах и успехах, уделять больше внимания происходящему в отделе и в компании. Как только Терри начал понимать, что во всем этом есть и его доля ответственности, он почувствовал себя сильнее, ему захотелось остаться и все исправить. Терри встретился со своей командой и рассказал им о новых идеях. Он с радостью убедился в том, что каждый из них может легко перечислить то, что, по их мнению, нужно сделать, чтобы добиться лучшего результата. Решения замаячили на горизонте.

Перейдя к ступени *Решение*, Терри вознамерился доказать отделу, что он — командный игрок и заинтересован не только в собственном

успехе. Он понимал, что на это понадобится время. Ему также пришлось набраться храбрости, чтобы сесть и обсудить с директором то, что произошло, и то, чему он научился на собственном опыте.

Рассмотрев свои обстоятельства, Терри понял, что поднялся *Над чертой*, пройдя через ступени *Восприятие, Причастность и Решение*. Конечно, он переживал из-за отзывов и восприятия других сотрудников, ему было трудно это принять. Но Терри утешался тем, что хотя и участвовал в создании этой ситуации, он действительно может изменить отношение людей к себе и своим предложениям. Ему оставалось лишь подняться на четвертую и последнюю *Ступень к ответственности*. Понимая большую разницу между теорией и практикой, он заставил себя рискнуть и начать действовать.

Полностью поднявшись *Над чертой*, Терри предпринял решительные меры, чтобы изменить мнение сотрудников о себе. И он в этом преуспел. Ответственно взглянув на свой опыт, он сумел побороть силы, которые могли утащить его *Под черту*, где он продолжал бы чувствовать себя жертвой обстоятельств. Со временем Терри сумел правильно сфокусировать свои новые знания о продукте и новаторские идеи, превратившись в неотъемлемую часть большой команды. Позже он стал директором по развитию — работа, которую он любил. Сегодня он тратит много времени на то, чтобы обучить новых сотрудников *Восприятию, Причастности, Решению* и, что важнее всего, *Действию!*

ПОДГОТОВКА К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ВО ВСЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В конце концов Дороти в полной мере осознала, что значит *Действие*. Только приняв и применив навыки, обретенные на своем пути, Дороти сумела осознать собственную ответственность за свои обстоятельства и за желаемый результат. С обретенной решимостью она, наконец, щелкнула каблучками и вернулась в Канзас. И хотя девочка носила волшебные башмачки на протяжении всего пути, она не могла воспользоваться их силой, пока не научилась *Принципу Оз*:

сила преодолеть обстоятельства и получить желаемые результаты заключена в самих людях.

Ответственные люди веками постигали этот принцип. Например, уже более 2000 лет Библия, Первая книга Ездры, стих 10:4 гласит: «Встань, потому что это твое дело, и мы с тобою: ободрись и действуй!»

Уильям Эрнест Хенли, английский поэт, выразил эту мысль несколько иными словами. В один из самых тяжелых периодов своей жизни, когда он потерял левую ногу из-за туберкулеза кости и, находясь в Королевской больнице, боролся за то, чтобы сохранить правую, он написал одно из самых известных своих стихотворений «Непокоренный»:

*Из-под покрова тьмы ночной,
Из черной ямы страшных мук
Благодарю я всех богов
За мой непокоренный дух.*

*И я, попав в тиски беды,
Не дрогнул и не застонал,
И под ударами судьбы
Я ранен был, но не упал.*

*Тропа лежит средь зла и слез,
Дальнейший путь не ясен, пусть,
Но все же трудностей и бед
Я, как и прежде, не боюсь.*

*Не важно, что врата узки,
Меня опасность не страшит.
Я — властелин своей судьбы,
Я — капитан своей души.*

Вернувшись домой в Канзас, Дороти никогда уже не будет

прежней, потому что на своем трудном пути она узнала, что является хозяйкой своей судьбы. Захлебываясь от нетерпения, она рассказывала семье и друзьям о чудесных вещах, которые пережила и узнала в стране Оз. Теперь и вы сможете делиться с другими своим опытом применения *Принципа Оз* во всей организации. Об этом повествует часть 3 этой книги.

Часть III

Результаты через совместную ответственность:
помощь вашей организации в реализации
принципа *Над чертой*

Для того чтобы поднять всю организацию Над чертой, каждый сотрудник должен взять на себя персональную и совместную ответственность за результат. Этот процесс требует эффективного руководства Над чертой. В третьей части мы опираемся на 20-летний опыт работы по Принципу Оз, чтобы показать, как объединить его с собственными методами руководства, внедрить в вашу организацию и применить к сегодняшним жестким реалиям бизнеса и менеджмента. Надеемся, вы согласитесь с тем, что в основе любого успеха в бизнесе лежит ответственность за результаты.

Глава 8

ДОБРАЯ ВОЛШЕБНИЦА ГЛИНДА: СТАТЬ ЛИДЕРОМ, ДЕЙСТВУЯ НАД ЧЕРТОЙ

Дороти вручила Золотую Шапку Глинде, и та обратилась к Страшиле:

— Что вы будете делать, когда Дороти покинет нас?

— Вернусь в Изумрудный город. Ведь Оз назначил меня его правителем, и жители города очень меня полюбили. Я только не знаю, как перейти гору, где живут Стреляющие Головы.

— С помощью Золотой Шапки я вызову Обезьян, и они доставят вас к воротам Изумрудного города, — сказала Глинда. — Не стоит лишать горожан такого прекрасного правителя.

— Я разве прекрасный? — удивился Страшила.

— Таких правителей еще никогда и ни у кого не было, — улыбнулась Глинда.

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

Когда четверо героев страны Оз завершили свое путешествие *Над чертой*, они обрели силу, мудрость, храбрость и сердце, чтобы помочь и другим обрести их. Добрая волшебница Глинда давала советы друзьям-путешественникам, наблюдала за ними и помогала не сбиваться с пути к принятию личных обстоятельств, ответственности и результатам. Как настоящий лидер она не делала за них всю работу. Вместо этого она указывала друзьям правильное направление и учила их на протяжении всего пути. Правильно и вовремя вмешиваясь, она поощряла путешественников быть находчивыми, смелыми, мудрыми и не терять присутствия духа. В результате они благополучно прибыли

в страну Оз, а потом и домой.

БЫТЬ ЛИДЕРОМ НАД ЧЕРТОЙ

До сих пор мы говорили о том, как оказаться *Над чертой*. Теперь же мы хотим обсудить, как можно помочь другим открыть тайну *Принципа Оз*, чтобы они сами поднимались *Над чертой* и достигали требуемых результатов. Люди *Над чертой* обладают рядом личных качеств: они могут случайно упасть *Под черту*, но не остаются там надолго; они активно ищут и предоставляют обратную связь; они следуют тем же стандартам ответственности, что и остальные; они желают помочь другим последовать их примеру.

Сегодня организации требуют от своих лидеров максимальной отдачи. Просто «заниматься цифрами» уже нельзя. Необходимо делать это этично, честно и таким образом, чтобы была видна ваша забота об окружающих. В ходе опроса 726 корпоративных директоров, проведенного Korn-Ferry, международным кадровым агентством и консалтинговой компанией, респонденты указали, что они, скорее, снимут генерального директора с должности из-за недостатков руководства, нежели из-за плохой финансовой отчетности. Такое усиление акцента на эффективном лидерстве в верхах подкреплено сменой власти, происходящей в большинстве организаций, чьи руководители стремятся шире распространить полномочия по принятию решений, вплоть до самых нижних уровней предприятия. В результате лидерство *Над чертой* все больше становится обязательным требованием, а не просто достоинством многих организаций.

В этой главе мы хотим поделиться с вами опытом, приобретенным за последние 20 лет, в течение которых мы помогали людям стать эффективными лидерами *Над чертой*. В первую очередь, разумеется, необходимо чувствовать мотивацию стать таким лидером. Испытав силу и свободу при подъеме *Над чертой*, вы должны решить, искренне ли вы хотите помочь другим добиться того же самого. Если вы хотите превосходить других своим вновь обретенным знанием, хвастать

своей исключительной ответственностью, контролировать с целью личной выгоды или высмеивать их поведение *Под чертой*, то эта глава вас не заинтересует. Если же вам хочется помочь другим избежать шаблонов поведения *Под чертой*, она может принести вам большую пользу.

КАК ПОНЯТЬ, ЧТО ПРИШЛО ВРЕМЯ ВМЕШАТЬСЯ

Первое и самое важное — лидеры *Над чертой* точно определяют, что остальные застряли *Под чертой* и не в состоянии получить результаты, которых пытаются добиться. Вам надо выработать хорошую способность определять отношение и поведение *Под чертой* в себе и других, а также помнить о том, что людям свойственно придумывать подробные объяснения всему происходящему. Такие истории жертвы, нередко вполне убедительные, мешают правильно определить, что пора вмешаться.

Лидеры *Над чертой* рискуют собственным комфортом и безопасностью, переходя от симптомов к основным проблемам, возникающим из-за отсутствия ответственности. Видя поведение *Под чертой*, они срывают маски с самопровозглашенных жертв, чтобы выявить скрывающуюся под ними реальность. Не желая быть одуроченными масками, которые люди надевают, чтобы скрыть реальность ситуации, и не желая, чтобы эти маски вводили в заблуждение других, лидеры не устают искать реальные причины отсутствия результатов. Даже самые тщательно продуманные и креативные «истории жертв» не могут их обмануть и заставить думать, что если бы кто-то другой повел себя правильно, то все было бы хорошо. Лидеры понимают, что симптоматическое лечение продолжает скрывать и даже усугублять проблему, но не *решает ее*. Они не становятся жертвой синдрома чрезмерной активности; они сдувают дымовую завесу программных решений, которые предлагают организационные целевые группы, желая скрыть отсутствие результатов; они не обращают внимания на хор голосов, пытающихся

убедить их в том, что «если бы мы сделали то-то и то-то», все было бы в порядке. Они понимают, что изменения структур и систем часто лишь погребают под собой реальные проблемы, которые они упорно пытаются выявить и решить.

Когда лидеры *Над чертой* слышат о конкретной проблеме, например об отсутствии качественного продукта, они не стонают и не жалуется, а сразу же пытаются выяснить, почему сотрудникам на всех уровнях организации, в том числе им самим, не удалось взять на себя ответственность за качество своего личного вклада. Такие лидеры знают, что всякий раз, когда отсутствуют результаты, следует убрать ширму оправданий и не искать виноватых. Только тогда удастся выявить истинную причину, почему сотрудники работают *Под чертой*. Обнаружив признаки поведения *Под чертой*, лидеры начинают учить сотрудников выбираться из жертвенного круга — этот процесс мы рассмотрим далее. Поняв, что пора вмешаться и помочь другим выбраться из жертвенного круга, лидеры *Над чертой* помогают людям сосредоточиться на решении правильных задач и развернуть их в правильном направлении. Только тогда и группа и организация начнут создавать для себя лучшее будущее.

УЧИМСЯ БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, НЕ ДОХОДЯ ДО КРАЙНОСТИ

Будьте осторожны: как и во всем остальном, вы можете далеко зайти в своем желании обнаружить поведение *Под чертой*, превратив положительное качество в недостаток. Любая добродетель или сила, доведенные до крайности, в конечном счете могут стать пороком. Эта проблема зачастую встает на пути достижения эффективности и получения желаемых результатов. Один из лидеров сравнил такую чрезмерную озабоченность с назойливым ударом по одной и той же фортепианной клавише, что раздражает и разочаровывает всех присутствующих. В подобной ситуации эффективность лидера снижается, и он теряет те преимущества и силу, которые открываются при наличии широкого диапазона ресурсов, навыков и решений.

Считая все происходящее проблемой только лишь ответственности, можно не увидеть полной картины. Однако ошибкой будет и неспособность разглядеть фактор ответственности в проблеме. Умелое вмешательство требует как решительности, так и деликатности.

На протяжении многих лет мы наблюдали, как люди доводят ответственность до крайности, пытаясь заставить других признать свою ответственность за все и вся, что происходит в их жизни. Это может показаться нелепым, но подобные сторонники чрезвычайных мер заходят настолько далеко, что утверждают: если пешеход шел по тротуару и погиб под колесами заехавшего туда автомобиля, то пешеход может винить только себя, потому что решил идти именно по этой улице в данный конкретный момент, а не выбрал альтернативный маршрут. И смех и грех! Тем не менее мы можем утверждать, что попавший в аварию и выживший пешеход или родственники погибшего пешехода не смогут продолжать жить, если не возьмут на себя ответственность за преодоление последствий аварии или воспоминаний о ней, двигаясь к лучшему будущему.

Кроме того, некоторые люди заходят так далеко, что связывают болезнь человека с отсутствием ответственности, особенно когда речь идет об эмоциональных проблемах и жизненных стрессах. Хотя определенные соматические заболевания могут возникнуть в результате накопившейся тревоги или нерешенных вопросов, вы делаете большую и потенциально вредную ошибку, если полагаете, что все болезни, трагедии, несчастья и беды происходят из-за того, что человек что-то сделал или не сделал. *Принцип Оз* учит, что обстоятельства — результат не только того, что люди делают или делали (хотя человек всегда должен определять, как его действия или бездействие способствовали появлению нынешних обстоятельств), но и факторов, никак не поддающихся контролю. Но только вместо того, чтобы продолжать страдать, считая себя жертвой обстоятельств, люди, практикующие *Принцип Оз*, знают, как их преодолеть и добиться необходимых результатов. Даже в самых крайних случаях, когда люди действительно оказываются пострадавшими, они могут

взять на себя ответственность за то, насколько они позволяют болезненному опыту влиять на них всю оставшуюся жизнь.

Также можно брать на себя ответственность за впадение в крайность в попытке управлять другими людьми. Действуя подобно самопровозглашенной «полиции мысли», контролеры пытаются заставить других подняться *Над чертой*, в мир, который они создали сами для удовлетворения собственных убеждений и предрассудков. В статье журнала *Time* таких не в меру ретивых радикалов назвали «любителями совать нос в чужие дела». Никто не должен и не может заставить другого быть более эффективным, праведным, компетентным, продуктивным, дружелюбным, смелым, надежным или иным способом вести себя правильнее с политической и социальной точек зрения. Тренируйте, поощряйте, обучайте, обеспечивайте обратную связь, наставляйте, любите, ведите за собой — но не пытайтесь принуждать. В статье *Time* Джон Элсон рассказывает историю охранника в Лос-Анджелесе, уволенного за избыточный вес: «Джесси Меркадо потерял работу охранником в *Los Angeles Times*, несмотря на отличные служебные характеристики». Никого нельзя уволить или не брать на работу потому, что этот человек нарушает некие причудливые, беспринципные стандарты приличия. В случае Меркадо суд поддержал эту точку зрения: «Меркадо, человек с лишним весом, подал в суд, выиграл дело и получил 500 000 долларов. Его также взяли на прежнее место работы».

ПОНИМАЯ, ЧТО ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ВСЕ КОНТРОЛИРОВАТЬ

Мудрые лидеры *Над чертой* с пониманием относятся к ситуациям, когда не могут что-либо контролировать в обычной жизни или на работе, полностью или частично. Такие ситуации возникают постоянно, вызванные, к примеру, неблагоприятными погодными условиями, стихийными бедствиями, выбором других людей, колебаниями в мировой экономике, ограничениями физического

характера, действиями конкурентов, несчастными случаями и вмешательством государства. И, конечно, невозможно контролировать такие моменты, как семья, обстоятельства рождения, унаследованные черты и физическое строение. Однако сегодня слишком многие лидеры беспокоятся о том, чего не могут контролировать. На это указывает опрос генеральных директоров, проведенный *The Wall Street Journal*. В ходе опроса выяснилось, что конкретно не дает им спать по ночам. В первую пятерку вошли причины беспокойства, набравшие более 50% голосов: сотрудники, экономика, конкуренция, политическая ситуация и государственное регулирование.

Мудрые лидеры отделяют факторы, остающиеся вне их контроля, от того, на что они могут повлиять. Например, вы не можете контролировать национальные экономические условия. Зачем же столько времени посвящать бесплодным разговорам об экономике? Это означает попусту тратить время и силы. Вместо этого можно уделить время разработке стратегий для осуществления различных экономических сценариев — инвестициям.

Попробуйте определить все принципиально неконтролируемые проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, отделяя их от контролируемых. Этим вы сможете избежать падения *Под черту*, жалоб или беспокойства о том, на что вы не можете повлиять. Такое разделение также поможет вам противостоять слишком рьяным попыткам подняться *Над чертой*, стараясь переделать всех и вся на свой вкус.

Запишите в приведенную ниже таблицу несколько вещей, принципиально не поддающихся контролю, которым вы уделяете слишком много внимания на работе или дома. Попробуйте ограничить свой список максимально неконтролируемыми характеристиками, чертами, ситуациями и событиями. Укажите уровень контроля для каждого перечисленного пункта по следующей градации: 0 (отсутствие контроля), + (мало контроля либо отсутствие влияния на ситуацию), ++ (некоторый контроль). Создание такого списка поможет вам выделить те аспекты вашей работы и личной

жизни, которые можно эффективно решать. Составляя список, подумайте о том, сколько времени и сил вы сэкономите, если перестанете прятаться *Под чертой*, беспокоясь о том, чего нельзя изменить.

ТО, ЧТО Я НЕ КОНТРОЛИРУЮ	
Неконтролируемое	Уровень контроля

На одном из наших семинаров, посвященных *обучению ответственности*, женщина рассказала группе о своем опыте. В юности она слушала, как отец за ужином рассказывает о событиях прошедшего дня. Отец очень эмоционально описывал все свои невзгоды, делая акцент на «несправедливых решениях», принятых по отношению к нему. Пока семья ужинала, он бомбардировал жену и детей рассказами о своем боссе, который незаслуженно плохо с ним обращается. Казалось, что босс отца — абсолютно неблагодарный и бесчувственный человек. За десертом все старались улучшить отцу настроение, подтверждая его представление и соглашаясь, что ему не повезло с начальником. Такое выражение сочувствия и поддержки помогало семье переходить к другим вечерним занятиям. Оглядываясь назад, женщина осознала, что ее мать и остальные члены семьи вовсе не оказывали отцу услугу, выслушивая его жалобы *Под чертой* и потакая им. Да и самим себе они не оказывали услугу. Несчастливый отец и, как результат, проблемы в семье, еще больше подтверждали то, что происходящее нельзя изменить. На него можно только жаловаться. Как ни странно, многие исследования показали, что люди не могут контролировать более 90% от того, о чем они

беспокоятся. Слишком много ненужного беспокойства! Представьте себе, сколько хорошего могло бы появиться в жизни этой женщины, если бы вечерние обсуждения ее семьи концентрировались на том, что могут сделать домочадцы, включая отца, для преодоления всего плохого, что случалось с ними.

Если правильно понимать ответственность и надлежащим образом ее применять, она одаривает людей новым чувством контроля над своими обстоятельствами и влияния на них с целью достижения желаемых результатов. Говоря по существу, помощь людям подняться *Над чертой* заключается в помощи подняться по Ступеням Восприятие, Причастность, Решение и Действие несмотря на невозможность контролирования всего в жизни.

СТАНОВЯСЬ ЭТАЛОНОМ ДЛЯ ДРУГИХ

Если вы надеетесь создать ответственность в своей организации, вы должны стать эталоном, с которого остальные смогут брать пример. Вы должны оставаться ответственным во всех своих решениях и действиях, а также в их последствиях. Являясь плохим примером для подражания, скорее всего, *Под чертой* окажетесь и вы сами, и вся ваша организация. Например, в статье *The Wall Street Journal*, озаглавленной «Начальники, не признающие вину, ставят сотрудников в трудное положение», Джоан Люблин обсуждает одну такую негативную модель для подражания — начальника, перекладывающего вину за свои личные промахи на подчиненных. Люблин утверждает: «Из всех проблемных боссов с "обвинителем" обращаться сложнее всего. Для уменьшения ущерба от несправедливых обвинений требуются аккуратные суждения, острое бюрократическое чутье и различные степени склонности к риску. Не мудро, что многие в итоге предпочитают лишь скрипеть зубами и ничего не делать». Мы работали с тысячами людей, которые считали начальников, не признающих своей вины, худшими в мире.

Начальники, руководящие из положения *Под чертой*, могут наслаждаться краткосрочной выгодой, но в долгосрочной

перспективе их поведение только разрушит доверие, сотрудничество и концентрацию, необходимые для достижения максимальных результатов. Такая модель лидерства, в конечном счете, разрешает сотрудникам действовать в осознанном режиме самозащиты. Как отмечает Люблин, «документальные свидетельства также в состоянии реабилитировать несправедливо обвиняемого подчиненного, особенно если ошибка всплывает позже, во время аттестации. Доктор Гроте, психолог из Бостона, предлагает обвиняемому в письменной форме отчитаться перед самим собой о произошедшем, указать дату и отправить себе же заказное письмо. По получении следует не вскрывать конверт. "Это в некотором роде форма самозащиты", — говорит он». Какая бесполезная трата времени, сил и энергии! Насколько лучше было бы для всех заинтересованных, если бы начальник первым положил конец поискам виноватых и сконцентрировался на исправлении ошибки или ее последствий.

Модель поведения успешного лидера *Над чертой*, ответственного за всех внутри своей сферы влияния, — быть ответственным за все, что говоришь, и делать все, чтобы оставаться примером для подражания. Если лидер знает, когда вмешаться и когда выждать, он избежит возникновения особенно неприятных ситуаций, когда остальные нервничают и раздражаются, потому что лидер ежесекундно контролирует их деятельность, пытаясь убедиться (что совершенно неправильно!) в их неуклонном следовании букве ответственности. В таких случаях лидер забывает придерживаться сбалансированной модели ответственности. Такое поведение часто подрывает доверие людей, а иногда даже доводит их до бешенства. Повторимся: хорошее лидерство требует решительного, но деликатного подхода.

Из всех книг, написанных о Джеке Уэлче, включая «Джек» (Jack), автобиографическое повествование Уэлча о пребывании на посту генерального директора General Electric, наиболее поучительной мы считаем книгу Ноэля Тичи и Стратфорда Шермана «Держи судьбу в своих руках или это сделают за тебя» (Control Your Destiny or Someone Else Will). Эта книга показывает, как Джек Уэлч в действительности

менял General Electric. Она задела нас за живое, потому что ее основная идея пропагандирует ответственность: «Удивительная история преобразования GE дает урок, необходимый для благосостояния и менеджеров и непрофессионалов. Контроль собственной судьбы — это не только полезная бизнес-идея. Для каждого человека, корпорации и нации — это суть ответственности и самое основное требование для достижения успеха. Мир непрерывно меняется, и мы должны меняться вместе с ним. Самая большая сила в нас — умение предвидеть свою судьбу и менять себя». Это и есть лидерство *Над чертой*. Высшей целью Уэлча было наделить сотрудников такими ценностями, как «уверенность в себе, объективность и непоколебимая готовность смотреть в лицо реальности, даже если это требует усилий». Скажете, нет ничего проще? Вовсе нет.

Вот как он сам описывал трудности: «Я допустил свою долю ошибок, их было немало. Но моя самая большая ошибка, безусловно, в том, что я не был достаточно динамичным. Отрезать хвост по кусочкам гораздо больнее, чем отрубить его одним махом. Конечно, не хочется ничего ломать или до бесконечности расширять организацию, но, как правило, нас сдерживает человеческая природа. Хочется, чтобы нас любили, считали дальновидными и разумными. И это мешает двигаться с необходимой скоростью. Помимо того, что это наносит большой ущерб, это стоит вам конкурентоспособности».

Он и сейчас признает, что мог бы сделать больше и в два раза быстрее. «Управляя подобным учреждением, сначала всегда делается страшно. Страшно все разрушить. Люди не думают так о лидерах, но это правда. Каждый руководитель, возвращаясь вечером домой, борется с тем же страхом: неужели я — тот, кто разрушит это место? Оглядываясь назад, я вижу, что был слишком осторожным и робким».

Эффективные лидеры, подобно легендарному Джеку Уэлчу, стараются поддерживать себя и свои организации при подъеме по Ступеням к ответственности, применяя осторожный, но уверенный подход всякий раз, когда они либо другие падают *Под черту*. В следующем списке перечислены способы, помогающие применить

правильный подход в вашей организации:

- Постоянно задавайте себе вопрос: «Что еще я могу сделать, чтобы добиться нужного результата?»
- Всегда мотивируйте сотрудников задавать себе тот же вопрос: «Что еще я могу сделать?»
- Запрашивайте у сотрудников обратную связь, чтобы узнать, как они воспринимают ваши действия *Над чертой* в случае появления конкретной проблемы.
- Предоставляйте честную, но ободряющую обратную связь окружающим, когда они падают *Под черту*.
- Активно наблюдайте за деятельностью и предлагайте свою помощь, а не ждите, пока другие сообщат, как продвигается данный проект или задание. Всегда вовремя докладывайте руководству о проделанной работе.
- Обсуждайте лишь то, что вы и другие можете контролировать и делать, а не то, что не поддается контролю. Признавайте, что *упали Под черту*, и не старайтесь защититься, получая обратную связь от других.

Как только вы овладеете этими способами и лично продемонстрируете поведение *Над чертой*, став примером для подражания, вы сможете успешно учить этому других.

ОБУЧАЯ СОТРУДНИКОВ ОСТАВАТЬСЯ НАД ЧЕРТОЙ

Процесс пробуждения ответственности в других требует времени. Это не результат какого-то особого события. Многие лидеры ошибочно полагают: если разъяснить сотрудникам концепцию ответственности и убедиться, что они все поняли, сотрудники больше никогда не окажутся *Под чертой* снова. Мнение, будто ответственность происходит в конкретный момент, представляется нам нелепым.

Лидеры, которые часто допускают эту ошибку, используют

ответственность в качестве молота, прибивая сотрудников к месту в вечной гонке за прикрытием, когда те падают *Под черту*. Такие удары лишь загоняют людей еще дальше в жертвенный круг. Следовательно, вы должны помочь сотрудникам вдохновиться концепцией ответственности, не попадая в ее ловушку. Если вы не собираетесь оставлять истории и поведение жертвы без контроля, следует помнить: процесс обучения сотрудников оставаться *Над чертой* требует терпения, заботы и соответствующих мер. Помните, что сотрудники, которым вы хотите помочь взойти по *Ступеням ответственности*, имеют сложившиеся взгляды и сами являются состоявшимися личностями. Следовательно, они не могут быстро переключиться на новую точку зрения, особенно если чувствуют себя под гнетом «Большого Брата». Слишком авторитарное поведение руководства заставляет сотрудников чувствовать себя исключенными из процесса («Я прав, вы неправы»), в то время как осторожный, деликатный подход помогает ощущать себя частью процесса («У нас проблема, давайте подумаем, как найти Решение»).

Один из наших друзей, Джим, недавно рассказал, каким обманутым он чувствовал себя после определенных событий в начале своей карьеры. Работая бухгалтером в известной аудиторской компании в Бостоне, он начал искать возможности перейти в отдел финансового контроля в одну из компаний, с которыми работала фирма Джима. В скором времени возможность именно такого карьерного хода появилась в организации, которую он очень уважал. Он с нетерпением приступил к процессу собеседования с финансовым директором, покидавшим компанию, затем продолжил собеседование с новым финансовым директором, который должен был прийти в компанию через несколько месяцев. Все прошло хорошо, и Джиму удалось получить работу. В восторге от новых обязанностей в качестве руководителя финансовой службы компании с оборотом 35 млн долларов, он наслаждался своей первоначальной автономией. Он и в самом деле самостоятельно вел финансовые дела компании в ожидании прихода нового финансового директора. Джим гордился собой и с уверенностью смотрел в будущее. Его ждали великие дела.

Погрузившись с головой в новую работу и тщательно изучив финансовую отчетность компании, Джим обнаружил, что предстоит большая работа. Все финансовые отчеты были в очень плохом состоянии. Когда он обратился к Бобу, финансовому директору, вскоре покидавшему фирму, с несколькими вопросами относительно отчетности, Боб беззаботно махнул рукой и заявил, что вопросы Джима могут подождать до следующей недели. «Эй, это не такая большая проблема, — сказал он. — Не торопись, войди в курс дела».

В следующий понедельник Боб снова встретился с Джимом. Он быстро просмотрел бухгалтерские книги компании и попросил Джима подписать свой последний чек. Поскольку сумма чека составляла всего несколько тысяч долларов, а также учитывая должность финансового директора, Джим, недолго думая, подписал чек и пожелал Бобу всего хорошего. Однако следующая неделя привела его в смятение. Из записей в документах следовало, что Боб уговорил еще трех сотрудников подписать его «последний» чек на зарплату. Продолжая проверять книги в течение следующей пары месяцев, Джим обнаружил доказательства того, что Боб присвоил более 1 млн долларов с помощью фальшивых заявок.

Собрав доказательства злоупотреблений бывшего финансового директора, Джим поделился ими с новым финансовым директором Стивом. К тому времени Стив начал появляться в офисе раз в неделю, пока завершал дела со своим бывшим работодателем. Стив попросил его пока никому об этом не говорить, даже президенту компании, пока не найдутся неопровержимые доказательства. Джим работал по 14 часов в день и даже в выходные, пытаясь разгадать схему и собрать необходимые доказательства против бывшего финансового директора и его приспешников.

Когда президент компании однажды утром остановился, чтобы поговорить с Джимом, он вскользь упомянул, что подозревает бывшего финансового директора в хищениях, но никак не может поверить, что тот действительно так поступил. И тут Джим не поверил своим ушам. Президент похвалил Стива, нового финансового директора, за разоблачение злоупотреблений, и удивился, почему

Джим не увидел этого сам: «Ты здесь уже три месяца, Джим. Почему же ты так ничего и не обнаружил?» То что Стив приписал себе всю проделанную Джимом трудную работу, потрясло его. Он поклялся, что больше никогда не доверится другому начальнику.

История Джима знакома многим, не правда ли? Сотрудники различных организаций не раз обнаруживали, что стали жертвами вышестоящих. Став лидером *Над чертой*, вы не должны думать, что те, за кого вы несете ответственность, станут автоматически доверять вашим стараниям научить их подниматься *Над чертой*. Наоборот, вас могут заподозрить в скрытых мотивах, особенно если раньше вы все вместе придумывали истории жертв, или если до этого вы не имели обыкновения практиковать коммуникативную модель обратной связи в отношениях с подчиненными. Помните об этом, когда в следующий раз станете обучать кого-либо подниматься *Над чертой*.

Всякий раз, услышав историю жертвы или оправдание *Под чертой*, попробуйте использовать следующие пять шагов, чтобы научить человека не просто реагировать, а извлекать информацию:

1. **Слушайте.** Будьте настороже к проявлениям поведения жертвы, и когда вы вовлекаете человека в обсуждение его истории жертвы (с целью его научить) или слышите оправдания *Под чертой*, благожелательно слушайте то, что вам хотят сказать.
2. **Подтверждайте.** Признавайте факты жертв и подлинные препятствия, которые, по их мнению, помешали им получить желаемые результаты. Покажите человеку, что вы понимаете его чувства и по себе знаете, как тяжело преодолевать эти препятствия. Согласитесь, что проблемы действительно реальны или что неприятности случаются даже с хорошими людьми.
3. **Спрашивайте.** Если кажется, что человек глубоко погрузился в историю жертвы или оправдание *Под чертой*, мягко поверните обсуждение к теме ответственности. Постоянно ставьте вопрос: «Что еще можно сделать, чтобы добиться нужного результата или преодолеть обстоятельство, не дающее вам покоя?»
4. **Обучайте.** Используйте *Ступени ответственности*, чтобы помочь человеку определить, на какой ступени он находится в

настоящий момент, и в какую сторону нужно двигаться, чтобы получить желаемые результаты. Потратьте несколько минут на объяснение *Принципа Оз*, используя конкретный пример. Также поделитесь случаем из собственной практики, когда вы застревали *Под чертой*. Сделайте особый упор на то, что случайно упасть *Под черту* — вполне обычное дело, но нахождение там результатов не принесет. Акцентируйте внимание на том, что подъем *Над чертой* даст положительные результаты. Пройдитесь по ступеням *Восприятие*, *Причастность*, *Решение* и *Действие*. Затем адаптируйте каждую ступень *Ступеней к ответственности* к данной ситуации.

5. **Участвуйте.** Помогите человеку создать план действий *Над чертой* и поощряйте его сообщать вам о своих действиях и о том, как продвигаются дела. Не завершайте обучение, не определив сроки для динамического контроля после указанного времени, но сроки должны быть не слишком отдаленными. Если человек не подходит к вам в назначенное время, возьмите инициативу на себя. Во время этих встреч продолжайте смотреть, слушать, подтверждать, спрашивать, обучать и так далее. Обеспечьте честную, внимательную обратную связь о ходе действий, отмечайте и хвалите каждое улучшение.

Как только вы начнете обучать других находиться *Над чертой*, вы быстро увидите ценность ответственности человека за его прогресс.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПРОГРЕСС

В идеальном мире лидерам не было бы нужды обучать ответственности, потому что все признавали бы свою ответственность в любой ситуации. Но наш мир не идеален, и всем свойственно ошибаться, поэтому обучение должно стать у лидеров ежедневной привычкой. Делая упор на профилактическое обучение с концентрацией внимания на настоящем и будущем, мы также поняли необходимость пересмотра прошлого, которое мы считаем

ответственным за прогресс. Правильное отношение к ответственности в прошлом может предоставить человеку возможность определить прогресс в достижении результатов, извлечь уроки из прошлого опыта, закрепить чувство удовлетворенности и понять, что еще можно сделать, чтобы получить желаемые результаты.

В то время как большинство лидеров интуитивно понимают ценность мотивирования людей брать на себя ответственность за свои действия, многие часто не в состоянии сделать это хорошо.

Если вы сумеете исправить эти общие ошибки, то получите огромные преимущества от того, что дадите сотрудникам возможность самим нести ответственность за прогресс. Это — и определение того, что еще могут сделать сотрудники, чтобы добиться желаемых результатов, и распространение важной информации о том, каким образом сотрудники могут разрушить преграды для достижения результатов, и установление потребностей организации, и помощь сотрудникам с нетерпением ожидать отчетных совещаний как положительного личного и организационного опыта.

Лидеры *Над чертой* сами берут на себя ответственность и ожидают от других проявления поведения *Над чертой*. Обратите внимание на различия между эффективной ответственностью и ответственностью, уходящей *Под черту*:

Сотрудники <i>Под чертой</i>:	Сотрудники <i>Над чертой</i>:
<ul style="list-style-type: none">• отчитываются, только когда их об этом просят;• оправдывают или объясняют свои действия;• убегают и прячутся, когда настает время отчитываться;• обвиняют других в отсутствии результатов;• настороженно реагируют на предложения по улучшению	<ul style="list-style-type: none">• отчитываются регулярно и подробно;• анализируют свои действия с целью определить, что еще они могут сделать для получения результата;• сами берут слово, когда настает время отчитываться;• принимают обстоятельства;• приветствуют обратную связь

Если вы отвечаете за прогресс с точки зрения *Под чертой*, значит, вы позволяете всем сотрудникам организации вести себя подобным образом. Но если вы неизменно несете ответственность за собственный прогресс с точки зрения *Над чертой*, то организация последует этому примеру.

НАД ЧЕРТОЙ **АНКЕТА ЛИДЕРА**

Да, я сам являюсь образцом ответственности и показываю пример.

1 *Нет, я не добиваюсь ответственности от других, не добиваясь также ответственности от себя*

*Да, я позволяю сотрудникам время от времени падать *Под черту*, чтобы выразить свои огорчения.*

2 *Нет, я не позволяю историям жертвы и оправданиям *Под чертой* оставаться незамеченными или нерешенными*

*Да, я распознаю истории жертвы и оправдания *Под чертой*, когда их слышу.*

3 *Нет, я не избегаю ответственности заставляя сотрудников отвечать за себя и за результаты, и ожидать от них поведения *Над чертой**

Да, я использую ответственность как способ наполнить людей энергией для достижения результатов.

4 *Нет, я не использую ответственность как молоток, чтобы «пригвоздить» людей, когда застаю их *Под чертой**

*Да, я ожидаю от людей поддержки мне самому подняться *Над чертой*, когда это необходимо.*

5 *Нет, я не ожидаю от людей поддержки, если я сам не запрашиваю у них обратной связи*

Да, я практикую то, что проповедую.

6 *Нет, я не замечаю за собой мыслей, что ответственность — это то, над чем все остальные должны поработать*

Да, я избегаю концентрации только на ответственности, исключая все остальное.

7 *Нет, я не заставляю окружающих постоянно нести за все*

ответственность — я понимаю, что есть вещи, не поддающиеся контролю

Да, я обучаю сотрудников быть Над чертой, слушая, подтверждая, спрашивая, обучая и участвуя.

8 *Нет, я не рассматриваю ответственность как принцип, который люди обязаны немедленно постичь*

Слишком многие лидеры:

- ждут, пока их сотрудники сделают все правильно. Вместо того чтобы запрашивать регулярные отчеты, отпускают сотрудников в свободное плавание, надеясь, что они автоматически определяют свой прогресс;
- избегают возможных неприятных столкновений из-за неприятного отчета. Они опасаются, что такие столкновения могут испортить их отношения с сотрудниками;
- позволяют скелетам оставаться в шкафу, а не вытаскивают их, чтобы без обиняков рассмотреть проблемные вопросы, которые могут встать на пути к результатам. Они считают, что сотрудники не могут преодолеть некоторые проблемы, поэтому предпочитают их игнорировать;
- терпимо относятся к оправданиям, хотя в глубине души знают, что последние мешают людям принять реальность ситуации, и позволяют этому происходить в надежде, что со временем проблема рассосется сама собой;
- позволяют другим обязанностям поглощать все свое время. Они не считают приоритетом регулярную отчетность подчиненных и ждут, что результаты скажут сами за себя;
- не в состоянии убедить сотрудников, что отчитываться о прогрессе крайне важно. Их собственный низкий приоритет становится низким приоритетом для их сотрудников;
- недостаточно поясняют свои ожидания или неправильно объясняют цель отчетности. Они принимают неопределенные отчеты, потому что не создали определенных целей;
- не устанавливают конкретное расписание или график отчетности. Они позволяют людям решать, когда и как они будут отвечать за прогресс;
- им не удается использовать отчетные совещания для обучения сотрудников получению желаемых результатов. Они просто одобряют или критикуют прогресс исполнения;
- не понимают, что требовать от сотрудников быть ответственными не означает отрицательного поведения по отношению к ним. Они проводят совещания настолько тягостно и болезненно для сотрудников, что те с содроганием ожидают очередной встречи.

ЛИДИРУЯ С ПОЗИЦИИ НАД ЧЕРТОЙ

Чтобы помочь нашим клиентам овладеть искусством ответственного лидерства, мы составили вышеприведенный список, который охватывает наиболее важные «да» и «нет» лидерского поведения *Над чертой*. Периодический просмотр этого списка поможет вам оставаться хорошим примером для ваших сотрудников.

Используя навыки эффективного лидерства *Над чертой*, можно начать перемещать всю организацию на более высокий уровень ответственности. Однако перед тем как двигаться дальше, посмотрите, как долго Дороти и ее спутники шли к осознанию того, что сила выполнить все их желания — в них самих. Глинда мудро обучала их и приходила им на помощь на протяжении всего пути. Являясь лидером *Над чертой*, вы должны применять свое лидерство таким образом, чтобы помогать отдельным сотрудникам и группам внутри вашей организации добиться успеха. Выступая в качестве примера для подражания, осознавая, когда нужно вмешаться, а когда отступить, концентрируясь на том, что поддается контролю, обучая людей подниматься *Над чертой* и неся ответственность за прогресс, вы станете лучшим лидером *Над чертой*.

Глава 9

В ИЗУМРУДНОМ ГОРОДЕ И ЗА ЕГО ПРЕДЕЛАМИ: ПОДНЯТЬ СВОЮ ОРГАНИЗАЦИЮ НАД ЧЕРТОЙ

Обернувшись к Железному Дровосеку, Глинда спросила:

— А что вы собираетесь делать, когда Дороти покинет эту страну?

Железный Дровосек облокотился на топор и на мгновение задумался.

— Мигуны очень полюбили меня и хотели, чтобы я ими правил — ведь их повелительница, Злая Волшебница Запада, погибла. Мне очень понравились Мигуны, и, если бы я снова мог оказаться в Западной Стране, то с удовольствием выполнил бы их просьбу.

— Это и будет моим вторым приказанием Летучим Обезьянам, — сказала Глинда. — Пусть они доставят вас в Страну Мигунов. Я не сомневаюсь, что вы будете править мудро и справедливо.

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

Железный Дровосек сделал выбор: поделиться своей новообретенной силой с другими. Такой выбор воплощает последнюю ступень использования ответственности, когда вы начинаете помогать другим сотрудникам организации подняться *Над чертой*. Независимо от того, какую позицию вы занимаете в организации на данный момент, вы можете начать внедрять *Принцип Оз*, поощряя сотрудников выбираться из Порочного круга жертвы и подниматься по *Ступеням к ответственности*. Вся ваша организация — начальники, подчиненные, коллеги и все другие заинтересованные стороны в организации и вне ее — все могут извлечь пользу из того, чему вы научились.

В этой главе мы кратко сформулируем пять основных мер, которые существенно улучшат способность организации создавать и поддерживать культуру ответственности. С помощью этих мер вы сможете встроить ответственность в структуру вашей организации:

- 1) подготовка всех сотрудников на всех уровнях;
- 2) обучение ответственности;
- 3) постановка вопросов с позиции *Над чертой*;
- 4) поощрение ответственности;
- 5) помощь сотрудникам быть ответственными.

Используя эти меры, любая организация сможет успешно создать внутреннюю культуру ответственности. В этой главе мы рассмотрим некоторые практические методы, которые люди применяли за последние 20 лет. Они помогут ускорить ваш переход к положению *Над чертой*.

ПОДГОТОВКА ВСЕХ СОТРУДНИКОВ НА ВСЕХ УРОВНЯХ

Первой ключевой задачей для создания большей ответственности является подготовка всех сотрудников, от членов совета директоров до экспедиторов, к осознанию важной взаимосвязи между ответственностью и результатом. Вполне вероятно, что не все сотрудники осознанно примут эту связь. Но если им это удастся, они будут гораздо реже попадать *Под черту*, в Порочный круг жертвы. Чтобы осуществить этот сдвиг во взглядах сотрудников, подготовка должна включать три основных этапа: помощь в определении точки зрения *Под чертой*; помощь в переходе на новую точку зрения ответственного человека; работа над восприятием происходящего с новой точки зрения *Над чертой*.

ЭТАП 1. ПОНИМАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Перед тем как внедрить программу ответственности у себя в организации, вы должны понять, как сотрудники сейчас трактуют и практикуют ответственность. Вы должны признать, что люди рассматривают ответственность по-разному, и зачастую не считают ее полезной или положительной. Некоторые ее опасаются, прячутся от нее, или думают, что она касается всех, кроме них самих. Всякий раз, слыша вопрос: «Кто за это отвечает?», вы должны понимать: это показатель, что кто-то соскользнул *Под черту*. Рассмотрим результаты проведенного нами неофициального опроса с целью выявить, как люди определяют ответственность:

«Ответственность — это то, что происходит с вами, когда дела идут плохо!»

«Ответственность каждый расхлебывает сам».

«Ответственность — это отчетность».

«Ответственность — это объяснения, почему вы сделали именно так, а не иначе».

«Ответственность — дело руководства: это нечто внешнее, а не внутреннее».

«Ответственность означает сообщать о действиях, а не о результатах».

«Ответственность для меня понятие отрицательное».

«Ответственность обременяет».

«Ответственность — это инструмент, который руководство использует, чтобы давить на сотрудников и заставлять их выполнять работу».

«Ответственность — синоним наказания за плохую работу».

«Ответственность — это то, что взваливает на вас начальство. В результате — излишнее давление, страх, сожаление, чувство вины и обиды».

«Ответственность — это то, что никому здесь не знакомо».

Из таких описаний можно сделать вывод, что ответственность — это несчастье, которого надо постараться избежать любой ценой. Очевидно, что отношение к ответственности как к чему-то плохому,

наступающему в случае, когда дела идут не так, вряд ли может мотивировать людей к достижению результатов. Когда такое мнение распространено по всей организации, большую ответственность необходимо создавать с нуля: отдавать себе отчет в том, что сотрудники имеют об ответственности иное мнение, часто негативное, и показать, как много времени и сил они расходуют впустую, действуя *Под чертой*. Приведенная далее Оценка организационной ответственности поможет вам определить текущее состояние ответственности в организации. Мы предлагаем вначале быстро оценить себя, прежде чем оценивать свою команду или организацию.

Для выявления точки зрения *Под чертой* требуется знать, что на самом деле значит ответственность, и выяснить, в какой степени сотрудники вашей организации действуют *Под чертой*. Только получив это знание, можно попытаться изменить отрицательное отношение к ответственности. Поскольку даже наиболее ответственная организационная культура может время от времени оказываться *Под чертой*, каждый должен быть настороже, чтобы вовремя выявить поведение и позицию *Под чертой*.

ЭТАП 2. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ НОВОГО ВЗГЛЯДА НА ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Для того чтобы сотрудники изменили свои взгляды и приняли новое отношение и поведение, может понадобиться некоторое время. Распространение нового вида ответственности в рамках организации создает условия для подъема всей организации *Над чертой*. Только когда мнение каждого сотрудника обо ответственности станет позитивным, вся организация сможет максимально повысить свою эффективность в достижении результатов. Получив знание и понимание на первом этапе, вы можете начать выстраивать позицию *Над чертой*, которая позволит улучшить производительность всей организации. Однако без этой согласованной точки зрения позиция и поведение *Под чертой* продолжат формировать силу,

противодействующую большей ответственности и результатам.

Элементы нового взгляда на ответственность включают в себя:

- понимание Порочного круга жертвы и его разрушительных последствий;
- осознание того, что вы упали *Под черту*;
- распознавание момента, когда вы попали в Порочный круг жертвы;
- принятие определения ответственности согласно *Принципу Оз* и признание необходимости подняться по *Ступеням ответственности*;
- соотношение возрастающей ответственности с результатами, которых достигла организация;
- осознание смысла *ступеней Восприятие, Причастность, Решение и Действие*;
- понимание того, что значит работать *Под чертой*;
- признание того, что организация ожидает ответственности за результаты.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.
ОЦЕНКА**

Обведите утверждение, которое наиболее точно описывает вашу ситуацию

1	Вы когда-нибудь видели, чтобы сотрудники вашей организации обвиняли других, если дела идут не по плану?	Никогда	Редко	Время от времени	Часто	Всегда
2	Считаете ли вы, что сотрудники не берут на себя ответственность за то, что они делают и как они это делают?	Никогда	Редко	Время от времени	Часто	Всегда
3	Видите ли вы, что сотрудники не в состоянии по собственной инициативе сообщать о своей деятельности и продвижении к результатам?	Никогда	Редко	Время от времени	Часто	Всегда
4	Бросаются ли ваши сотрудники за «падающим мячом», чтобы поймать его?	Никогда	Редко	Время от времени	Часто	Всегда
5	Придерживаются ли ваши сотрудники тактики выжидания, когда ваша организация переживает трудные времена?	Никогда	Редко	Время от времени	Часто	Всегда
6	Слышали ли вы разговоры сотрудников о том, что, по их мнению, ситуация выходит из под контроля, но они не могут ничего с этим поделать?	Никогда	Редко	Время от времени	Часто	Всегда
7	Переходят ли ваши сотрудники на позицию самозащиты, как только дела идут плохо?	Никогда	Редко	Время от времени	Часто	Всегда

8	Кажется ли вашим сотрудникам, что они слишком много отвечают за свои действия и усилия по достижению результата, хотя это не совсем так?	Никогда	Редко	Время от времени	Часто	Всегда
9	Слышали ли вы, чтобы сотрудники говорили: «Это не моя работа, это работа не моего отдела», и вели себя так, будто ожидают, что их проблемы решит кто-то другой?	Никогда	Редко	Время от времени	Часто	Всегда
10	Считаете ли вы, что сотрудники демонстрируют низкий уровень личной ответственности и участия, когда возникают проблемы?	Никогда	Редко	Время от времени	Часто	Всегда

Оцените ответы по каждому пункту следующим образом: все время — 5, часто — 4, время от времени — 3, редко — 2, никогда — 1. Затем сложите баллы. С помощью приведенной ниже таблицы оцените уровень ответственности в вашей организации.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. РЕЗУЛЬТАТЫ

Общее
количество
баллов

Пояснения

40–50
баллов

Ваша организационная культура находится *Под чертой*. Ее основная модель-защита своей позиции, это и есть способ, который организация использует для ведения дел. *Чтобы изменить эту модель, понадобятся продуманные и осознанные усилия*

30–39

Ваша организация проводит достаточно много времени *Под чертой*, что продолжает негативно сказываться на результатах организации и самореализации. *Однако*

баллов	<i>существует вероятность изменения ситуации, если организация сумеет приложить целенаправленные усилия для перехода к более позитивной картине</i>
11–29 баллов	<i>Ваша организационная культура обычно находится Над чертой. Вас ждет дополнительный рост производительности, если вы сделаете все, чтобы привить позитивное определение ответственности всем сотрудникам организации</i>
0–10 баллов	<i>Освоив искусство жизни Над чертой, культура вашей организации должна продолжать действовать подобным образом для достижения выдающихся результатов, пока сотрудники бдительно следят за тем, чтобы даже случайно не упасть Под черту</i>

Обучение правильному пониманию ответственности всех сотрудников на каждом уровне организации создает критическую массу и необходимый импульс для значительного влияния на организационные результаты. Для этого требуется нечто большее, чем понимание и обещания на словах; необходима глубокая эмоциональная и психологическая вовлеченность. Если вы сомневаетесь, вспомните последнюю услышанную вами историю жертвы и проанализируйте степень эмоционального и психического напряжения рассказчика. Прежде чем человек сможет по-новому взглянуть на ответственность, он должен пережить и понять разницу между позицией и поведением *Над чертой* и *Под чертой*. Чрезвычайно полезны тренинги, призванные помочь пережить и применить на опыте концепцию ответственности, а не только узнать о ней.

Повседневный опыт внедрения принципа ответственности в существующую практику закрепляет теорию, изученную в ходе тренингов, и в полной мере обеспечивает воплощение и исполнение поставленных целей!

ЭТАП 3. СОЗДАТЬ НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК НА ОБРАЗ ЖИЗНИ

Для выполнения этого этапа необходимо постоянно вдохновлять сотрудников прилагать все усилия, чтобы действовать по-другому, изменить отношение *Под чертой* на последовательное мышление *Над чертой*. Такое отношение, как правило, приходит только после глубоких личных размышлений и большого количества детальных отзывов. Размышления и отзывы должны помочь человеку конкретизировать и спланировать способы иного мышления и действий.

Поскольку обратная связь лучше, чем что-либо еще, поможет сотрудникам вашей организации осознать необходимость пребывания *Над чертой*, вам нужно научиться давать и получать своевременную и эффективную обратную связь. Это умение мы обсудим в следующей главе, посвященной обучению. Однако, прежде чем начать исследование этой темы, мы хотим особо подчеркнуть важность использования образов и языка Порочного круга жертвы и *Ступеней ответственности*, чтобы дать людям возможность задуматься о различии между ними.

Большинству людей гораздо труднее думать о философских абстракциях, чем о конкретных образах. Поэтому попытайтесь использовать конкретные образы и язык *Принципа Оз*, чтобы помочь сотрудникам выработать общую систему координат, понятную всем. Уже само выражение *Под чертой* немедленно сообщает о том, что кто-то попал в Порочный круг жертвы в то время как выражение *Над чертой* говорит о том, что человек хочет сосредоточиться на результате. Термины *Восприятие*, *Причастность*, *Решение* и *Действие* мгновенно указывают на позицию и поведение, позволяющие достичь результатов. *Над чертой* может стать устойчивым крылатым выражением, сигнализирующим всем посвященным, что пора принимать меры и действовать, несмотря на неприятные обстоятельства.

Используя конкретные образы *Принципа Оз*, вы поможете любому

вашему сотруднику в его каждодневном поиске способов выстраивания ответственных отношений в действиях организации: в оценке достижений, шаблонах принятия решений, выработке политики, наставничестве, устной и письменной коммуникации, стандартных методиках работы и прочих ежедневных аспектах жизни организации.

Личные размышления и вовлеченность, обеспечение и получение обратной связи, использование языка ответственности и постоянный поиск способов внедрения ответственности по всей организации без исключения — все это гарантии того, что сотрудники начнут демонстрировать новое отношение, убеждения и поведение. Когда это произойдет, ваша организация получит больше шансов достичь своих целей и улучшить общую производительность.

ОБУЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Как показывает практика, ни одна организация не может постоянно функционировать *Над чертой* без непрерывной обратной связи. Непрерывная обратная связь должна стать живой, дышащей частью культуры ответственной организации. Мы уже подчеркивали в этой книге важность обратной связи, но теперь нам хотелось бы обратить ваше внимание на то, как ее можно и нужно включать в постоянную программу обучения.

Решив выстроить общую организационную культуру ответственности, первым делом вы должны будете создать обстановку, в которой члены команды согласятся предоставлять честные, уважительные и своевременные отзывы. Это поможет каждому сотруднику осознать, что он падает *Под черту*, принять меры, чтобы снова стать ответственным и быстро подняться *Над чертой*. Отзывы не обязательно должны быть детальными, но они обязаны быть четкими, лаконичными и конструктивными. Подумайте о едва заметной (или довольно заметной) разнице между обвинением в погружении *Под черту* и помощью увидеть важность подъема *Над чертой*.

Возьмем, к примеру, Билла Хансена, вымышленного менеджера, представителя типичных менеджеров, с которыми мы работаем. Билл испытал на себе весь процесс перехода к ответственности и вдохновился сделать ее основной ценностью своей организации. Однажды утром он оказался на совещании руководства, где один из коллег по имени Стэн представлял отчет о состоянии одного из приоритетных проектов своей команды. Из услышанного Билл заключил, что Стэн застрял *Под чертой*, поскольку во многих его заявлениях звучали обвинения в отсутствии результатов в адрес других членов команды.

Билл перевел взгляд с докладчика Стэна на других присутствующих, желая увидеть их реакцию на отчет. Оглядев аудиторию, он удивился: все приняли как должное объяснения Стэна по поводу плохих успехов команды. Билл понимал, что и сам раньше принял бы объяснения Стэна *Под чертой* за чистую монету, но сейчас они его смутили. Должен ли он показать свои чувства? Если он этого не сделает, усомнится ли кто-нибудь другой в докладе Стэна? А если сделает, не обидятся ли остальные менеджеры?

Раздумывая о риске, связанном с необходимостью высказаться и попытаться вытянуть группу *Над чертой*, Билл ощущал противоречивые эмоции: чувство ответственности призывало его говорить, в то время как щепетильность по отношению к группе требовала от него молчания.

Внезапно он поймал себя на мысли: «Пока я так думаю, я так же глубоко сижу *Под чертой*, как и все остальные в этой комнате. Компания отчаянно нуждается в том, чтобы я высказался и взял на себя ответственность за подъем всех нас *Над чертой*». Тогда Билл начал размышлять, как именно поставить вопрос. Может, прямо сказать Стэну, что, по его мнению, рассказ Стэна — это история жертвы? Наверное, он так бы и поступил, но потом вспомнил, что на тренинге его учили не использовать ответственность как молот. Продолжая размышлять о своем затруднительном положении, он снова удивился — неужели никто не видит отчет Стэна таким, каким видит его он, Билл? Если это не так, может получиться живая и

продуктивная дискуссия; если же Билл не ошибся, то более разумным будет поговорить со Стэном в другой комнате, подальше от других глаз и ушей.

В этот момент руку подняла другая коллега по имени Джули. «Я поняла, что вы говорите, Стэн, — сказала она, — и знаю, что этот проект просто кошмар. Но все же хочу спросить, что еще мы все можем сделать, чтобы проект стал успешным?» Замечание Джули в точности совпало с мыслями Билла. Это было именно то, что надо, и Билл почувствовал себя неловко из-за того, что промолчал. Почти сразу же комната загудела от посыпавшихся предложений. Никто не нападал на Стэна. Наоборот, все стали протягивать ему руку помощи и выдвигать креативные предложения. К облегчению и огорчению Билла, оказалось, что большинство присутствующих увидели ту же самую проблему, но только Джули решилась ее озвучить, действуя на свой страх и риск.

Перед тем как закрыть совещание, президент компании отдельно похвалил Джули: «Она продемонстрировала тот самый тип лидера, в котором так отчаянно нуждается компания».

Билл вынес из этого ценный урок, и больше никогда не стеснялся высказывать свое мнение. Большинство людей положительно реагируют на честные отзывы, особенно когда они исходят не от обвинителя, а от наставника, предлагающего их в контексте результатов, и сопровождаются приглашением обеспечить такую же откровенную обратную связь со своей стороны.

Обучая других предоставлять своевременную и искреннюю обратную связь, убедитесь в том, что используете *Ступени ответственности* в собственном поведении. Хорошие учителя всегда придерживаются тех же норм поведения, каких требуют от остальных.

ПОСТАНОВКА ВОПРОСОВ С ПОЗИЦИИ НАД ЧЕРТОЙ

В этой книге мы подчеркнули важность постоянной постановки

вопроса: «Что еще я могу сделать?» Теперь мы хотели бы добавить еще несколько важных вопросов, которые может задавать себе любой сотрудник, руководитель, менеджер, президент, группа или команда, вдохновляя организацию принять более высокий уровень ответственности.

Подобные вопросы *Над чертой* помогают конкретизировать реальность ситуации. Вы можете усовершенствовать эти вопросы или добавить собственные в рамках *Ступеней к ответственности*. Но и наши 10 вопросов, и ваши варианты помогут вам в ваших стараниях рассуждать, вести себя и работать *Над чертой*.

Воспользуйтесь своим индивидуальным списком вопросов *Над чертой*, чтобы пересмотреть ход выполнения работ и помочь пробить брешь в ряду насущных проблем. Задавая эти вопросы как индивидуально, так и в команде, вы начнете говорить с собой с позиции *Над чертой*.

Клинт Льюис, управляющий районной службой сбыта компании Pfizer в Бруклине, обнаружил, что его команда заняла последнее место в подразделении, куда входили 57 районов. На встрече с торговыми представителями он услышал комментарии вроде «Я делаю все, что могу» и «Наверное, с цифрами что-то напутали». Клинт тоже начал все больше беспокоиться о невозможности изменить цифры. В местном книжном магазине он приобрел экземпляр книги «Принцип Оз». Читая, Клинт думал: «Только когда мы сможем взглянуть на себя со стороны, у нас появится шанс изменить эти злосчастные цифры продаж». Книга помогла ему понять: если взять на себя ответственность за собственный успех, он не заставит себя ждать. Вскоре после этого Клинт стал использовать концепцию ответственности во время совещаний с командой и при встречах один на один. Постепенно команда начала менять свое мышление, а затем и подход к бизнесу. Вопрос «Что еще я могу сделать?» стал их мантрой.

Через год цифры продаж в районе заметно увеличились, а с ними и перспективы на будущее! Совещания стали более позитивными, команда — более оптимистичной. Каждый последующий год производительность команды значительно улучшалась. В конце

концов им удалось стать лидирующим районом и получить главный приз в своем подразделении. За несколько следующих лет район ни разу не выбыл из первой десятки в подразделении. За это время Клинт вырос до регионального менеджера по продажам. Впоследствии он получил должность вице-президента по сбыту. Еще более показательным для Клинта стал тот факт, что многие из тех, кто первоначально являлся торговым представителем в районе, с тех пор получили повышение. При этом их новые должности требовали большей ответственности и лидерства в организации. Вопрос «Что еще я могу сделать?» до сих пор остается центральным в культуре бруклинского филиала.

ЕЩЕ 10 ВОПРОСОВ С ПОЗИЦИИ *НАД ЧЕРТОЙ*

- 1 Какие аспекты данной ситуации скорее всего будут тянуть нас *Под черту* в будущем?
- 2 Что мы можем контролировать в данной ситуации, а что не можем?
- 3 Не упали ли мы *Под черту*?
- 4 О каких обстоятельствах мы знаем, но делаем вид, что их не существует?
- 5 В каких областях совместной ответственности задачи могут не найти хозяина, что помешает нам достичь цели?
- 6 Если бы мы действительно были *Причастны*, что бы мы делали иначе?
- 7 Учитывая недавно принятые решения, что нам нужно сделать, чтобы удержать организацию *Над чертой*?
- 8 Все ли участники данной ситуации осознают свою *Причастность* к принятым нами решениям?
- 9 Кто несет ответственность за достижение результата и в какие сроки?
- 10 Что мы узнали из нашего недавнего опыта такого, что мы сможем использовать в будущем?

ПООЩРЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Уинстон Черчилль однажды сказал: «Сначала мы формируем структуру — потом структура формирует нас». Именно так создается и поддерживается более высокий уровень ответственности! Если вы хотите, чтобы ответственность стала постоянной и важной частью культуры вашей организации, вы должны сознательно культивировать ответственность во всех внутренних механизмах, во всех аспектах организации.

Даже сейчас, в эпоху небольших, динамичных организаций нередко можно услышать, как люди говорят: «Против системы не пойдешь», «Не руби сук, на котором сидишь», «Бюрократию не победить». Такие утверждения подразумевают — бюрократия настолько сильна, что ничего не остается, кроме как подчиниться существующему порядку. Однако создание более высокого уровня ответственности требует изменить систему таким образом, чтобы она повсеместно укрепляла и усиливала ответственность. Разумеется, легче сказать, чем сделать, потому что культура организации может оказывать сильное влияние на поведение людей. Если культура, формально или неформально, принимает поведение *Под чертой*, такое поведение не исчезнет.

Для успешного начала программы по внедрению ответственности необходимо научиться распознавать и вознаграждать поведение, позицию и тактику действий *Над чертой*, которые вы хотите постоянно видеть в своей организации. Хотя это звучит довольно банально, мы слишком часто наблюдаем, как организации недооценивают удивительную силу этой управленческой практики для формирования организационной культуры.

Убедитесь в том, что вы совмещаете оценку работы сотрудников и их повышение в должности с вознаграждением за поведение *Над чертой*. Еще важнее стремиться распознавать все ежедневные действия, которые ваши сотрудники предпринимают, чтобы подняться и оставаться *Над чертой*.

Одному генеральному директору мы дали рекомендацию: во время

каждого совещания высшего руководства посвящать полчаса историям успеха своих вице-президентов. Он хотел узнать о положительном опыте вице-президентов, чтобы обучить остальных подниматься *Над чертой*. Тот факт, что во время важных совещаний руководства он постоянно уделял внимание этим историям, показал высшему руководству и остальным работникам компании, слышавшим об этом, что компания действительно ценила обучение ответственности и вознаграждала за нее. В результате высшее руководство добилось еще больших успехов в деле наставничества. А генеральный директор успешно определил возможность усиления и вознаграждения поведения *Над чертой* в организации и умело ею воспользовался.

В другой компании, где мы провели изрядное количество времени, команда высшего руководства избрала регулярные совещания высшего руководства в качестве места, наиболее подходящего для распознавания и награждения ответственности. Каждую пятницу старший персонал приглашал сотрудников разных уровней организации для участия в утреннем совещании и отчета о своей деятельности. Приглашенные тратили много времени, начиная подготовку презентаций за несколько недель до совещания, а после него подолгу обсуждали с коллегами, как все прошло (кто что сказал, кто из руководства критиковал докладчика и т.д.). Это оказалось достаточно очевидным и впечатляющим способом доказать всей организации, что топ-менеджеры действительно ценят мышление *Над чертой*.

К их чести, топ-менеджеры понимали, что их собственная подготовка к совещаниям имеет важное значение. В действительности она не требовала много усилий, но тем не менее представляла собой значительный сдвиг в их мнении о совещаниях. Они уже не просто сидели, слушали и критиковали докладчиков, а приходили полностью подготовленными к использованию *Ступеней к ответственности* в качестве инструмента для поощрения совместной ответственности, выявляли отношение *Под чертой*, консультировали докладчика, и, самое важное, распознавали,

хвалили и награждали достижения *Над чертой*.

Каждая встреча приносила новые возможности обратить внимание на позитивные, активные меры, которые сотрудники предпринимали для достижения результатов. Тем самым подкреплялась уверенность в необходимости принятия на себя риска, эффективного кросс-функционального взаимодействия, решения проблем, а также открытого и откровенного общения.

Совещания даже давали топ-менеджерам возможность обучать друг друга пребыванию *Над чертой* в режиме реального времени. Как-то раз Джоан, докладчик, привела с собой несколько членов своей проектной группы, чтобы они помогли с презентацией, потому что ее последняя презентация вызвала много жарких споров. Понимая, что некоторые ведущие специалисты считают ее проект проблемным, на совещании она главным образом говорила о том, как она и ее команда собираются улучшить проект. Затем Джоан кратко описала состояние проекта, подкрепив свой доклад большим количеством диаграмм, графиков и статистических анализов, и предложила топ-менеджерам задавать вопросы. Джоан была удивлена, когда один из высших руководителей, Энтони, немедленно оказался *Под чертой* и стал обвинять в отсутствии успехов трех членов команды Джоан. Однако она успокоилась, когда остальные топ-менеджеры указали на ошибку Энтони, на его падение *Под черту* и с восхищением наблюдала, как Энтони быстро вернулся в положение *Над чертой*, сосредоточившись на том, что еще сотрудники могут сделать для получения результатов, а не на том, почему они этого не сделали. На протяжении всей дискуссии топ-менеджеры подчеркивали важность совместной ответственности, а затем использовали *Ступени к ответственности*, чтобы оценить состояние проекта и научить Джоан и ее команду прорабатывать некоторые проблемы, которые мешали реализации проекта. Сам Энтони вспомнил, как подобная проблема тоже когда-то загнала его в угол, и предложил более подробно поделиться своим опытом после совещания.

После этого совещания корпоративные обсуждения продолжались, но теперь они стали еще более позитивными. Больше никто не

говорил о том, что докладчик что-то сделал неправильно. Теперь речь шла о том, что было сделано для того, чтобы организация быстрее добилась результата. Также рассказывалось о том, как сами топ-менеджеры демонстрируют ответственность во время совещаний. Опыт, который мог стать разрушительным, принес всем много пользы.

В дополнение к вознаграждению за ответственное поведение вы можете использовать шесть инструментов для создания в организации культуры с более высоким уровнем ответственности.

ШЕСТЬ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ СОЗДАНИЯ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Используйте **Кодовые слова**, такие как *Над чертой*, *Под чертой*, *Восприятие*, *Причастность*, *Решение* и *Действие*. Они могут служить поведенческими сигналами для тех, кто знакомится с понятиями *Принципа Оз*. Этот язык, связанный со *Ступенями к ответственности* и *Порочным кругом жертвы*, может вызвать правильный отклик в другом человеке. Один наш клиент использовал четырех главных героев из страны Оз для создания наград для своих сотрудников под названием «Озкары». Сотрудники, послужившие лучшим примером поведения на ступени *Восприятие*, получают миниатюрных Львов за храбрость. Те, кто лучше всего продемонстрировал *Причастность*, получают миниатюрных Дровосеков за сердце и присутствие духа, а миниатюрных Страшил заслуживают те, кто лучше всего проявил себя на ступени *Решение*. Маленьких Дороти получают сотрудники, проявившие себя в *Действии*. Сотрудники с большим нетерпением ожидают этих ежегодных наград. Они уже никогда не забудут Кодовые слова из *Принципа Оз*.

Рассказывайте вдохновляющие истории. Истории о падении *Под черту* и последующем подъеме *Над чертой* могут поражать воображение. Такие конкретные примеры и забавные случаи помогают запоминать намного лучше, чем любое количество

философских абстракций. Вы можете использовать истории для разъяснения, что значит подниматься и оставаться *Над чертой*, а также чтобы хвалить тех, кто поступает именно так. Одна проектная организация придумала каждые две недели проводить короткие семинары по применению *Принципа Оз* в повседневных рабочих ситуациях. Менеджеры начинали каждый такой семинар с вопроса: «Что еще я могу сделать?»

Во время семинаров руководители и сотрудники обсуждали проблемы и рассказывали истории успеха на ступенях *Восприятие, Причастность, Решение и Действие*.

Управляйте на рабочем месте. Любой сотрудник, обладающий руководящими функциями, может использовать «управление на рабочем месте», чтобы воспользоваться случаем научить людей действовать *Над чертой*. Еще один наш клиент организовал «штурмовую группу Оз», состоящую из руководителей высшего и среднего звена, которые в произвольном порядке посещали сотрудников и интересовались, над чем те работают, каких основных результатов добились и как им в этом помог поэтапный подъем *Над чертой*. В зависимости от способности формулировать результаты, ожидаемые организацией, и собственные действия, связанные с этими результатами, работники получают награды, например портативные медиа-плееры.

Структурируйте. Во время встреч, бесед, переписки, контактов с клиентами и большинства прочих деловых мероприятий вы можете подчеркнуть, что ответственное мышление и действия — настоятельная необходимость для ваших сотрудников. Один наш клиент разработал планы ВПеРёД (*Восприятие, Причастность, Решение, Действие*) для решения досадных проблем организации. Планы решали вопросы атмосферы в офисе, внутрикорпоративной коммуникации между конкурирующими отделами, управления карьерным ростом и прочие подобные проблемы, потихоньку закипающие и угрожающие затянуть сотрудников *Под черту*. Эти планы, укрепляющие *Ступени к ответственности*, использовали *Принцип Оз* в позитивном ключе.

Создавайте модели для подражания. Как мы упоминали ранее, вам нужно создать модель ответственного поведения и отношения. Всегда будьте примером для других сотрудников вашей организации и хвалите тех, кто ведет себя так же. Находите и отмечайте модели для подражания на каждом уровне организации. Одна организация учредила награду «На вершине», чтобы отмечать ею сотрудников, добившихся результатов на каждом этапе подъема *Над чертой*. Награжденные стали признанными моделями для подражания в плане ответственности для всей компании.

Создайте Опыт пребывания *Над чертой*. Ищите возможности дать сотрудникам новый опыт пребывания *Над чертой*. Такой опыт особенно полезен для тех, кто, находясь *Под чертой*, ожидает отклика от вас или других сотрудников организации. Последовательное создание такого опыта всегда выводит корпоративную культуру на более высокий уровень общей ответственности. Одна ресторанная сеть постоянно оценивала себя по параметру, насколько хорошо сотрудники практиковали основные модели поведения, связанные с каждым этапом *Над чертой*. Генеральные менеджеры ресторанов анонимно представляли региональным менеджерам свои оценки отдельных ресторанов и организации в целом. Затем эти региональные менеджеры, действуя в качестве ведущих групповых совещаний, вместе с генеральными менеджерами рассматривали препятствия, выявленные в результате оценки. Группа подробно обсуждала, как их преодолеть. В результате программы производительность на этой территории значительно увеличилась. Программа стала распространяться в регионах, где компания внедряла накопленный опыт по всем направлениям. Наглядно и открыто оценивая эффективность работы, руководители на собственном опыте показали, что ответственность применима к каждому.

Используемые все вместе, эти инструменты могут иметь большое значение для ускорения продвижения вашей организации к более высоким уровням ответственности и, конечно, результатам.

ФОРМИРОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вспомните, какое определение ответственности дает *Принцип Оз*:
«*Личный выбор человека в любых обстоятельствах сохранять причастность, необходимую для достижения желаемого результата*».

Центральное место в формировании организационной ответственности занимает процесс создания, поддержания и принятия ответственности за личное участие. В конечном итоге личная ответственность означает, что человек выбирает объективно *Воспринимать* ситуацию, быть *Причастным*, искать *Решение*, а затем самостоятельно принимает на себя обязательство *Действовать*.

Работая с организациями, мы очень часто слышим о принятии и поддержании личной ответственности. Те, кто это делает, вызывают восхищение коллег; того же, кто этого избегает или нарушает, ждет неодобрение и гнев. Если слишком многие попадают в последнюю категорию, вся организация будет страдать от досадных результатов и бесконечных поисков виноватых. Напротив, в ответственной организации каждый человек использует собственную ответственность таким образом, чтобы гарантировать наилучшие результаты.

Многие организации, с которыми мы работали, ведут списки текущих проектов, и эти списки продолжают расти, в то время как количество ресурсов остается неизменным. Проекты добавляются, но из списка ничего не вычеркивается. В одном случае организация оказалась с таким раздутым списком текущих проектов по разработке новой продукции, что им никак не удавалось сосредоточиться на завершении хотя бы некоторых из них. Не поддающийся контролю список проектов явно тащил организацию *Под черту*. Чудовищность задачи заставляла сотрудников прятаться от нее. Личное участие? Но как можно участвовать в невозможном? В тот момент ответственность больше походила на самоубийство, чем на спасательный круг. Рассказывая эту историю руководителям другой

компании, мы с удивлением услышали нервные смешки. Руководители, продолжая посмеиваться, признались, что переплюнули этого клиента: их список насчитывал 140 проектов! На вопрос, почему так вышло, они заметили, что просто продолжали добавлять проекты в список, ожидая, что сотрудники самостоятельно расставят приоритеты. В культуре компании выработалось негласное правило: «Я не мешаю вам добавлять проекты в список, пока вы не заставляете меня следовать моему растущему списку». Вновь обретенное понимание связи между составлением списка и личным участием позволило организациям сменить Порочный круг жертвы на *Ступени к ответственности*.

Когда они начали вплетать нити ответственности в ткань своих организаций, сотрудники стали следовать принципу личного участия и сокращать раздувшиеся списки незавершенных проектов.

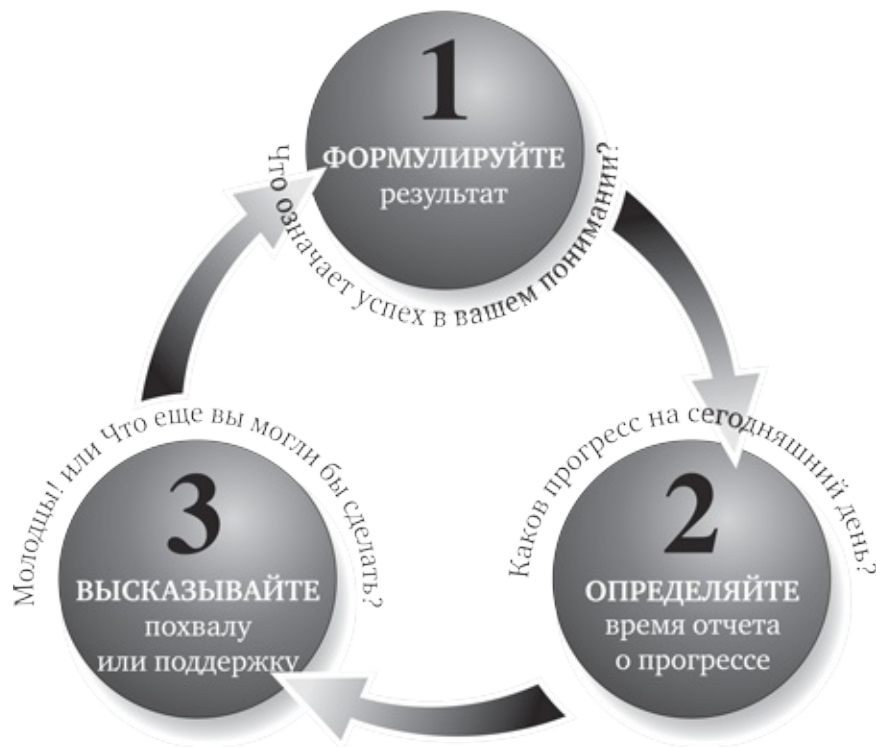
Для сотрудников ответственной организации важно отчитываться за прогресс. Как заметил один лидер: «Когда прогресс измеряют, прогресс улучшается. Когда прогресс измеряют и отчитываются по нему, улучшение идет еще быстрее». Но как это сделать позитивно, не прибегая к карательным мерам? Мы разработали три полезные рекомендации, которые позволят людям стать более ответственными не через принуждение, а через мотивацию оставаться *Над чертой*. Таблица ниже кратко описывает каждую из этих рекомендаций.

РЕКОМЕНДАЦИЯ 1: ЧЕТКО ФОРМУЛИРУЙТЕ ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Как мы уже упоминали, нельзя создать ответственность без четкой формулировки результатов. Вы не забьете гол, если не будете видеть линию ворот. На этом этапе надо говорить с точки зрения результатов, а не только с точки зрения деятельности. Сотрудники могут легко спутать деятельность с результатами, особенно когда дело доходит до оспаривания последних. Четко формулируйте, что именно вы желаете получить в итоге, определив, что вы подразумеваете под успехом. Попросите подчиненных прислать вам протокол беседы, где

обсуждалась бы нацеленность на результат, с кратким изложением результатов, которых они собираются добиться.

Принцип Оз:
помощь сотрудникам быть ответственными



РЕКОМЕНДАЦИЯ 2: ОПРЕДЕЛИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ОТЧЕТА О ПРОГРЕССЕ, ПРИЕМЛЕМОЕ ДЛЯ ОБЕИХ СТОРОН

Когда мы контролируем выполнение сотрудниками их задач, мы снимаем тем самым с их плеч определенную долю ответственности. Слишком часто лидер несет основную ответственность за систему отчетности, то есть это происходит по его требованию и в результате его усилий. Однако если лидер поощряет сотрудников самостоятельно выбирать сроки отчетности о проделанной работе, то отчетность зависит от усилий и действий ответственного лица.

В типичном цикле создания и поддержания ответственности сотрудники полагают, что ключевой отчет следует делать после того, как обязательства выполнены. Но очевидно, что такой поздний отчет не может положительно повлиять на результаты. Он может лишь стимулировать поощрение или наказание. Вы ставите сотрудникам задачу, сказав себе: «Посмотрим, что они могут сделать». Если все получается, умным выглядите вы; если они терпят неудачу, то глупо выглядят они. Вот почему мы предпочитаем настраивать людей на успех, убеждаясь, что сотрудники предлагают и принимают промежуточные отчеты, которые и вы и они могут использовать, чтобы повлиять на продвижение к результатам. Если им это удастся, выигрывают все.

РЕКОМЕНДАЦИЯ 3: ВЫСКАЗЫВАЙТЕ ПОХВАЛУ ИЛИ ПОДДЕРЖКУ

Этот шаг — прекрасная возможность хвалить людей за достигнутые успехи и результаты искренним «Молодцы!». Кроме того, это удобный момент для обучения, если результаты оказываются ниже ожидаемых. Во время подобного обучения вы можете использовать схему *Ступеней к ответственности*, чтобы сделать обсуждение максимально конкретным. Внимание! Вы должны стать мастером постановки вопроса: «Что еще можно сделать?», чтобы добиться дальнейшего прогресса на пути к желаемому результату. Когда лидеры начинают предлагать собственные решения проблемы или даже решают ее сами, они снимают ответственность с тех, кого обучают. Избегайте этого соблазна, вместо этого направляйте и обучайте сотрудников, и это поможет им понять, что еще *они* могут сделать.

Нам бы хотелось привести последний пример того, как процесс обучения ответственности может творить чудеса. Это реальная история. Представьте себе администратора больницы, в которой кипит работа. Он курирует работу старшей медицинской сестры, известной своим поведением *Под чертой*. После посещения тренинга

ответственности по *Принципу Оз* администратор предложил ей продемонстрировать новое отношение в своей работе. Они договорились, что медсестра будет отчитываться после каждой смены. Вот выдержка из ее электронного письма своему боссу:

«Вместо того, чтобы согласиться с группой и разделить негативные мысли, я решила задавать вопросы, чтобы сконцентрироваться на другом.

В субботу, в 23:00, новая сотрудница заявила, что это был худший вечер в ее жизни и ей всю смену казалось, что у нее нет наставника (то есть руководителя). Я хотела опуститься *Под черту* и напомнить, что с ней общались и я и ее наставник. Вместо этого я ушла на 20 минут, успокоилась и собралась с мыслями, а затем отыскала ее. Я попросила ее рассказать, как она чувствовала себя тем вечером, почему он был для нее худшим и почему ей казалось, что она осталась без наставника. Все закончилось 20-минутным обсуждением, и обе почувствовали себя лучше.

Позже я спросила другую медсестру: «Как дела?» Она ответила, что ей все смертельно надоело и совсем скоро собирается уволняться. Она сказала это на глазах у всех. Я не хотела знать, что произошло. Несколько часов я ее избегала. Потом вернулась и сказала: «Похоже, ты расстроена. Может, расскажешь, что случилось?» Мы очень хорошо поговорили. Оказалось, что у нее проблемы в семье, и ее предыдущие слова вовсе не относились к работе или ко мне.

Да, я часто оказываюсь *Под чертой*, но теперь я понимаю, что делаю. Например, раньше я оставляла некоторые дела из графика на следующую смену, но теперь я беру за них ответственность и делаю их, прежде чем уйти.

Распределение обязанностей — я в состоянии отправить других поговорить со «сменной медсестрой», если задание трудное, вместо того чтобы просто слушать их жалобы.

Я беседовала с одним сотрудником, когда он стал критиковать меня и мои действия. Моей первой реакцией была самозащита. Затем я поднялась *Над чертой*, внимательно слушала, пытаюсь разобраться, в чем заключается проблема и как работать над ней. Я понимала, что

сотрудник был занят, и что день был напряженный, однако сначала я не предложила ему помощь. Я поразмыслила и поднялась *Над чертой*, разрешив себе предложить помощь».

Преобразующая сила ответственности и *Принципа Оз* помогает каждому из нас обнаружить в себе способность к достижению желаемых результатов. Ответственность, если ею правильно управлять, может поднять отдельных людей и целые организации до невероятных высот.

В каждой организации имеется предостаточно возможностей для проведения тренингов, обучения, постановки вопросов и помощи сотрудникам становиться ответственными. Мы предлагаем вам выбрать один ключевой вопрос, который в настоящее время беспокоит вашу организацию. Так вы можете более наглядно продемонстрировать воздействие большей ответственности.

Во-первых, перечислите все вопросы, вставшие перед вашей организацией, которые в последнее время заставили хотя бы некоторых сотрудников соскользнуть или остаться *Под чертой*. Возможные кандидаты на включение в список могут касаться общего управления качеством, дефектов продукции, разработки новинок, графиков производства, развития персонала, удовлетворенности клиентов, жалоб клиентов, бюджета, квот сбыта и репутации компании. Обязательно определите основные вопросы, которые относятся к вам и сотрудникам, с которыми вы работаете наиболее тесно.

Во-вторых, выберите из списка один вопрос и определите, где, по вашему мнению, в данный момент находитесь вы сами, ваша команда или ваша компания — на *Ступенях к ответственности* или в Порочном круге жертвы? Начните обсуждать с начальством, коллегами и подчиненными, какие реалии должен признать каждый (*Восприятие*), какова причастность каждого к этим реалиям (*Причастность*), какие возможные решения можно принять (*Решение*), и какие именно действия нужно предпринять (*Действие*).

В-третьих, как только вы начали осознавать позицию вашей организации в этом вопросе, определите последовательность

действий и включите в нее пять инструментов по созданию культуры для решения конкретной проблемы.

В-четвертых, оцените успешность ваших усилий как с точки зрения достигнутых результатов, так и в плане поведения и отношения сотрудников. После такого опыта в вашей организации окажется намного больше сотрудников, все чаще мыслящих, ведущих себя и работающих *Над чертой*.

Завершив оценку, выберите другой вопрос или перейдите к более широкому подходу для подъема и постоянного пребывания вашей организации *Над чертой*. Независимо от того, какие шаги вы предпримете далее, вы должны постоянно оставаться начеку в поисках возможности увеличить стремление организации к ответственности.

Вспомните путешествие по дороге из желтого кирпича. Когда Страшила, Железный Дровосек и Лев научились брать на себя ответственность, они обнаружили, что другие тоже хотят извлечь для себя пользу. Умея удерживать себя и других *Над чертой*, вы, несомненно, найдете еще больше шансов применить *Принцип Оз* в запутанных вопросах сегодняшнего бизнеса. Это и есть тема нашей последней главы.

Глава 10

ГДЕ-ТО НАД РАДУГОЙ: ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРИНЦИП ОЗ В СПОРНЫХ ВОПРОСАХ БИЗНЕСА

Затем Волшебница посмотрела на большого косматого Льва и спросила:

— А что станет с вами, когда Дороти нас покинет?

— За горой, где живут Стреляющие Головы, — ответил Лев, — раскинулся огромный лес, и все тамошние звери избрали меня своим царем. Если бы я только мог снова попасть туда, я был бы счастлив...

— Это будет мое третье приказание Летучим Обезьянам, — сказала Глинда, — доставить вас в тот лес. Затем, когда моя власть над Золотой Шапкой кончится, я подарю ее Предводителю Летучих Обезьян — пора им получить свободу и перестать выполнять чужие приказания.

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

Лев символизирует храбрость, но ничто не проверит вашу храбрость лучше опасности. Чтобы встретиться с опасностью и победить ее, безусловно, необходимо найти в себе мужество и принять на себя риск — конечно же, риск обдуманый, но такой, что заставит забыть о естественном стремлении к безопасности и комфорту и вашей естественной тенденции стать жертвой на рабочем месте. В своей книге «Технологический риск» (Technological Risk) профессор Калифорнийского университета и консультант по управлению рисками Гарольд Льюис утверждает, что мы стали бояться рисковать, и этот страх больше, чем что бы то ни было, препятствует прогрессу общества. «Неужели мы преодолели пик готовности идти на риск,

который был единственной причиной нашей эволюции до современного нашего состояния?» — спрашивает он. Хотя Льюис высказывает свои наблюдения в контексте технологии, мы считаем, что его сообщение в равной степени относится и к более щепетильным вопросам, подстерегающим бизнес-организации в наши дни.

Работая с сотнями организаций, от дерзких небольших стартапов до крупных международных корпораций, мы заметили, что большинство из них время от времени стараются избежать риска, связанного с дорогостоящим решением ряда вечных проблем. Задумайтесь на минуту о важнейших нерешенных вопросах в вашей организации. Что входит в ваш список вопросов? Как долго они тревожат вас? Какие конкретные шаги вы предпринимали для их решения?

Латинское выражение *est factum vitae* означает «суровая реальность жизни». Другими словами, «это так, как есть, и вы не сможете ничего изменить, вам остается только принять это». *Est factum vitae* — враг изменений, враг ответственности номер один. К сожалению, многие организации делают *est factum vitae* своей мантрой и используют ее в отношении тех больших проблем, которые, как кажется, никогда не уйдут. Только разобравшись с этими вопросами и решив их, можно надеяться на увеличение прибыли, повышение производительности и ускорение роста, не говоря уже о том, что работа в вашей компании станет яркой и радостной.

Вот наш список 10 наиболее опасных нерешенных вопросов в организациях:

1. Плохое взаимодействие.
2. Развитие персонала.
3. Расширение полномочий.
4. Несогласованность.
5. Права сотрудников.
6. Дисбаланс работы и личной жизни.
7. Низкая производительность.
8. Развитие высшего руководства.

9. Кросс-функциональные споры.
10. Программозависимость.

Эти нерешенные вопросы — бедствие широкого спектра организаций, от атомных электростанций, финансовых учреждений, предприятий розничной торговли, страховых компаний, учреждений здравоохранения, домов моделей, строительных организаций, производителей компьютеров, ювелирных мастерских и школ до кабинетов врачей, офисов юристов и бухгалтеров. В некоторых случаях люди воспринимают эти вопросы как часть неизбежной реальности современной жизни организации. В других случаях они считают стоимость пребывания *Под чертой* в этих вопросах не столь существенной. Однако, на наш взгляд, эти проблемы препятствуют организациям в их стремлении стать более конкурентоспособными, более выгодными и более успешно осуществлять мечты своих сотрудников, а также достигать результатов мирового уровня.

В этой главе мы подробно рассмотрим данные вопросы в контексте ответственности и *Принципа Оз*. Мы можем пролить на них свет. Но только вы можете набраться смелости и решить их в своей организации.

ВОПРОС 1: ПЛОХОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Плохое взаимодействие всегда мешает добиваться результатов. Этот вопрос появляется в первых строках или близких к первым в списке того, «что не так» во всех крупных организациях, с которыми мы работали в течение последних 20 лет. Каждый день мы слышим, как люди описывают отсутствие взаимодействия между работником и менеджером, одной функцией и другой, одним отделом и другим, членами команды, высшим руководством и руководителями среднего звена, называя это постоянной проблемой, препятствующей прогрессу. По словам Патриции МакЛаган, автора книги «Без прикрас: функциональная коммуникация, которая работает» (*On-the-Level: Performance Communication That Works*), акцент на

ответственность делает эффективное взаимодействие в организации еще более необходимым. Как говорит МакЛаган, «когда вы несете ответственность за работу, которую выполняете вы и ваша команда, необходимо держать открытыми все каналы связи. Вам постоянно нужна информация о том, что работает, а что нет». В свою очередь, ответственность не может процветать без хорошего взаимодействия.

От небоскребов в любом крупном городе, где люди говорят о проблеме связи между третьим и 12-м этажами, до территориально разделенных офисов штаб-квартир и производственных площадок, где о связи даже речи не идет, — проблем с взаимодействием хватает везде. Мы слышали, как люди объясняют проблемы с взаимодействием такими физическими условиями, как разные этажи, противоположные концы одного и того же здания и даже разделение единственной стеной, но за этими физическими барьерами мы слышим характерный шум Порочного круга жертвы. Чем больше люди говорят о своих проблемах с взаимодействием, тем яснее становится, что большинство из них ощущают себя их жертвой. Они говорят, что чувствуют, будто их не слушают и не слышат, не признают, считают посторонними, предпочитают искать виноватых, говорят, что другие их не понимают. Это позволяет им уклоняться от ответственности. «Я не несу ответственности, потому что не знал» или «они не слушали».

Как ни странно, в наш развитый информационный век со всеми его высокоскоростными интернет-соединениями, сложными телекоммуникационными системами и возможностями проведения видеоконференций, многие прибегают к плохой связи как организационной реальности, которую они бессильны исправить. Слыша, как те же самые люди задумываются о цене, которую они платят за плохое взаимодействие, становится ясно, что необходимо рискнуть и изменить ситуацию. В противном случае организации продолжают страдать от последствий невыполненных сроков, задержки товаров, неправильных поставок, плохого планирования и недостаточных объемов продаж. Консультируя одну известную компанию — законодательницу высокой моды, мы никак не могли

донести эту мысль до сознания сотрудников. Вместо того чтобы взглянуть в глаза опасности, сотрудники предпочитали выжидать, пока со временем все наладится. Наконец, когда мы все же попросили группу ключевых сотрудников определить в количественном отношении, чего им на самом деле стоит плохое взаимодействие с группой управления, они пришли к выводу, что лучшее взаимодействие помогло бы компании сэкономить не менее 3 млн долларов за последние шесть месяцев. И именно при помощи этой цифры нам удалось довести нашу мысль до их сознания. Теперь, когда группа сумела *увидеть это*, она могла начать работать над проблемой.

К чести этой группы, им удалось принять меры. Но в большинстве групп, как ни удивительно, вокруг проблем с взаимодействием слишком много разговоров и слишком мало дела. Одного нашего клиента, генерального директора, настолько стали раздражать разговоры команды управления об абстрактных проблемах с взаимодействием, что он издал приказ о запрете вести подобные разговоры. Конечно, это не сработало, потому что замалчивание не устраняет проблему. Было бы гораздо мудрее стимулировать сотрудников свободно говорить об этом, чтобы решить этот вопрос. Проблемы взаимодействия неизменно присутствуют в современных организациях, но это не значит, что вы не можете их выявить и решить. На самом деле, если оставлять проблемы с взаимодействием нерешенными, поведение *Под чертой* войдет в привычку, сотрудники станут чувствовать себя жертвами, а путь к ответственности будет тернистым.

В чем же заключается ценность подъема *Над чертой* и решения этой проблемы? Когда Pfizer выкупила Warner Lambert, возникла проблема объединения деятельности двух компаний. У отдела сбыта возникла масса вопросов: что делать с электронной почтой и голосовыми сообщениями, кто составляет отчеты о расходах, как получить свои деньги обратно, что делать с отчетами о продажах? Обстановка после слияния стала благодатной почвой для поведения *Под чертой*. Вот некоторые общие заявления: «Мы должны были все

это подготовить», «Это следовало продумать заранее», «Это не работает» и «Мой новый менеджер не знает, что происходит!» Сотрудники на каждом уровне организации — торговые представители, районные и региональные менеджеры — оказались на коммуникационном поле битвы. Научившись *Принципу Оз*, команда Pfizer установила, что только подход *Над чертой* поможет каждому сотруднику взять на себя ответственность за взаимодействие. Постановка вопросов после слияния должна была быть другой: «Что еще я могу сделать?» и «К кому еще я могу обратиться, чтобы получить необходимую информацию?» Передавая ответственность тем, кто задает вопросы, менеджеры создали организацию, где работают сотрудники, решающие проблемы, а не жалующиеся на них. Активизация диалога о том, как действовать после слияния, действительно помогла уменьшить количество навязанных изменений, потому что сотрудники придумали свои собственные системы. Когда департамент по продажам компании Pfizer применил некоторые подходы Warner Lambert и наоборот, обе группы почувствовали себя комфортно, объединив лучшее из обеих практик. Все это произошло потому, что руководство Pfizer потребовало здорового конструктивного диалога, в то время как плохое взаимодействие и путаница могли бы парализовать работу. Создав ответственность за взаимодействие, Pfizer выявила, что сумела удержать в компании на 25% сотрудников больше, чем их осталось бы, если бы проблема сохранилась. Компания получила огромную экономию в результате снижения оборота и большей слаженности работы на территориях сбыта.

Подъем *Над чертой* в отношении проблем взаимодействия означает, что вы становитесь ответственными за свое общение с другими людьми. Во-первых, вы должны *подняться на ступень Восприятие*, признав причину нарушения взаимодействия; во-вторых, вы должны *осознать свою Причастность*, выяснив, что именно вы делаете или не делаете для создания проблемы; в-третьих, вы должны найти *Решение*, определив, что еще можно сделать, чтобы улучшить коммуникацию; в-четвертых, вы должны *приступить к*

Действию, приняв на себя обязательства реализовать найденные решения. Хотя такой подход может показаться упрощенным, мы видели, что он работает. Это не волшебство, но мы гарантируем — он станет той самой искрой, которая воспламенит остальных и заставит их присоединиться к вам *Над чертой*.

ВОПРОС 2: РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Большинство руководителей согласятся, что сотрудники — наиболее важные активы организаций. Однако эти же самые руководители очень удивились бы, услышав, что сотрудники этому не верят. И если проблема взаимодействия стоит на первом месте в списке помех прогрессу организации, то на второе место выходит распределение ресурсов и выделение времени на развитие персонала. Если плохое взаимодействие раздражает людей, то плохая работа с персоналом приводит их в ярость.

Вместо того чтобы найти силы и взять на себя персональную ответственность в этой области, люди часто обвиняют в отсутствии у себя прогресса организацию, не предоставившую необходимых систем и программ. Довольно часто их также обвиняют в отсутствии своевременных и исчерпывающих оценок эффективности. Не менее часто сотрудники критикуют недоступность непосредственных начальников, полагая, что она мешает им обеспечивать обратную связь, необходимую для роста и улучшения. Противоречивая и недобросовестная практика размещения вакансий и неэффективное управление персоналом увеличивают длинный список препятствий для развития личности и прогресса. Парализованные ощущением бессилия, многие сотрудники просто находятся в ожидании будущих возможностей и надеются, что в один прекрасный момент кто-нибудь их оценит и наградит по заслугам.

Мы видели, как многие сотрудники в различных компаниях развивались, поднимаясь *Над чертой*. Один из таких людей, высококвалифицированный и эффективный инженер по организации производства, назовем его Стюарт, получал от руководства хвалебные

отзывы за свой вклад. Тем не менее Стюарту никак не удавалось получить более высокую управленческую должность на производственном участке, который он так хорошо знал. Несколько лет ожидая предложения повышения и чувствуя себя жертвой, поскольку этого не происходило, Стюарт решил сделать шаг *Над чертой* и стал активно добиваться этой возможности. Он ясно дал понять высшему руководству, что хочет больше административных полномочий и что у него есть идеи, как начальники на местах могут усовершенствовать работу, чтобы усилить качество, повысить эффективность и улучшить свои управленческие навыки. Поделившись с начальником производства своим видением ситуации, он приступил к его осуществлению. В том же году, когда его начальник производства принял другое предложение, Стюарт стал работать в должности, которую так долго желал, но получил только сейчас. Руководители позже утверждали, что понятия не имели о желании Стюарта.

В то время как каждая организация берет на себя ответственность за развитие персонала и всегда выигрывает от понимания карьерных устремлений своих сотрудников, отдельные сотрудники, позволяющие чувствовать себя жертвой неправильного процесса, редко продвигаются вперед хотя бы на дюйм. Для таких лиц пребывание *Под чертой*, когда дело доходит до их личного развития, неизменно приводит к упущенным возможностям роста, прогресса и продвижения по службе. Даже в организациях, в которых развитие персонала поставлено из рук вон плохо, талантливые и ответственные сотрудники могут расти, развиваться и получать повышение, если возьмут на себя персональную ответственность за собственный прогресс.

Конечно, мы согласны, что между сотрудниками и организациями должна существовать совместная ответственность за развитие персонала, но мы также считаем, что персонал на всех уровнях организации должен брать на себя личную ответственность за свое развитие. Действуя *Над чертой*, сотрудники будут активно искать, что еще можно сделать для создания собственных возможностей для

роста. Они будут продолжать тренинги и обучение, которые подготовят их к повышению в должности или к увеличению эффективности на актуальном месте работы; найдут подходящего наставника, который даст им рекомендации в отношении долгосрочного карьерного роста; будут постоянно искать отзывов о результатах своей деятельности, чтобы определить уровень общего прогресса; будут сами постоянно спрашивать, что еще они могут сделать для получения результатов, необходимых для их карьеры. С масштабной точки зрения они также могут сделать все, чтобы убедиться: организация внедряет правильные системы, и компания может сделать гораздо больший вклад в развитие персонала. Если такое отношение возникает стихийно, оно принимает настолько широкие масштабы, что помогает всей организации подняться *Над чертой* и принять обстоятельства для преодоления вялости или инерции, что препятствуют инвестициям в развитие ее наиболее важных активов.

ВОПРОС 3: РАСШИРЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

В последние годы расширению полномочий работников уделяется большое внимание. Хотя на эту тему много писали и говорили, мы постоянно слышим, как сотрудники на всех уровнях организации обвиняют в получении плохих результатов отсутствие полномочий. Например, вот два вопроса из тех, что мы чаще всего слышим от высшего руководства: «Почему руководители не управляют?» и «Почему они не принимают решения, не владеют своей сферой и не получают результатов?» Но директора, менеджеры и сотрудники часто задают нам встречный вопрос, почему высшее руководство не слушает их предложения, не доверяет им принимать решения и не дает возможности получить результаты; они говорят о наличии ответственности для достижения определенных целей, но не имеют необходимых полномочий, чтобы этого добиться. В основе дебатов о расширении полномочий лежит явное и постоянное непонимание. «Что в точности означает предоставить полномочия?» — спрашивает

один генеральный директор. — «Я устал слушать разговоры сотрудников об отсутствии полномочий. Чего они хотят? Все хотят их получить, но никто не знает, что это такое, и никто не чувствует, что обладает ими. Если они чувствуют, что им не хватает полномочий, чтобы сделать свою работу, то почему бы им не пойти и не получить их? Если вы ждете, что кто-то придет и наделит вас полномочиями, то как, черт побери, вы можете вообще иметь полномочия?» Многие современные менеджеры и руководители реагируют с такой же досадой.

Сотрудники обижаются, как им кажется, на надменное и пренебрежительное отношение руководства и чувствуют, что руководство должно понимать — сотрудники часто не имеют права управлять ресурсами, что, по сути, лишает их полномочий. Эта неразбериха все растет, пока организации дискутируют, нужно давать полномочия или их берут по собственной инициативе. Пока бушуют споры, организации остаются *Под чертой*, персонал ощущает себя жертвами менеджеров, менеджеры ведут себя соответственно, а получение результатов становится заложником нерешительности и бездействия.

Директор одной средней компании по производству высоких технологий, которого мы будем называть Марк, оказался ответственным за разработку нового ключевого продукта. Марк получил это задание, потому что руководство ценило его способность добиваться результатов — именно это требовалось для разработки нового продукта. Большинство сотрудников компании видели в этом назначении невероятные возможности для карьеры Марка и предполагали, что именно он вскоре станет вице-президентом.

Однако, с энтузиазмом приступив к выполнению задачи, которая требовала большого количества функционального сотрудничества, Марк стал переживать из-за своей неспособности добиться результата так быстро, как он надеялся. За короткое время репутация Марка среди партнеров пострадала. Его стали воспринимать как человека, требующего от сотрудников делать все так, как он скажет. Марк считал, что расширение полномочий означает делать то, что казалось

нужным ему, и неважно, что именно. Он превратился в диктатора. С тех пор как организация предоставила Марку больше полномочий, ресурсов и самостоятельности, чем было у любого другого руководителя проектной группы в истории компании, Марк считал себя вправе сказать: «Если вы не сделаете этого к пятнице, я снимаю с себя ответственность за результат». Но полномочный диктатор сам лишил себя ответственности. В сущности, Марк избавился от нее в тот момент, когда стал перекладывать ее на других. Такое отношение сделало его заложником собственного ограниченного определения полномочий. В конечном счете разочарованный Марк уволился из организации, а продукт, разработку которого он бросил, появился на рынке с опозданием в два года.

В нашем сознании *полномочия* для достижения результатов и *ответственность* за результаты — две стороны одной медали, но путаница в значении расширения полномочий иногда преграждает путь к подъему *Над чертой*. Расширение полномочий сегодня рассматривают как нечто, что кто-то делает за вас. Мы рассматриваем ответственность как нечто, что вы делаете для себя. Почему бы просто не выбросить из своего лексикона термин «расширение полномочий» и заменить его на вопрос «Что еще я могу сделать, чтобы получить результат?». Вместо того чтобы постоянно думать, что кто-то другой *должен* сделать за вас, сконцентрируйтесь на том, что вы *обязаны* сделать сами. Вместо того чтобы взывать: «Дайте мне полномочия», задайте себе вопрос: «Что еще я могу сделать, чтобы добиться результата?», и начните подниматься по ступеням *Восприятие*, *Причастность*, *Решение* и *Действие*.

Если по этим ступеням поднимется вся организация, она добьется улучшения результатов; в конце концов это даст компании полномочную структуру и рабочую среду. Подобно счастью или удаче, расширение полномочий — скорее результат, чем действие. Оно исходит от ответственных людей. Можно либо утонуть в дискуссиях, выясняя, что это означает, либо взять на себя ответственность и действовать, чтобы их получить.

ВОПРОС 4: НЕСОГЛАСОВАННОСТЬ

Каждая организация нуждается в четкой цели, стратегии, действуя в соответствии с которой, она выйдет на рынок. Тем не менее мы обнаружили, что практически в каждой компании, с которой мы работали в течение последних 20 лет, различные сотрудники, и особенно старший персонал, имеют довольно разные взгляды на общее направление организации. Такое несовпадение взглядов может распространиться на все уровни компании. Многие организации тратят огромное количество времени на обсуждение стратегических вопросов «Каким бизнесом мы занимаемся?» и «Куда мы идем?» и не получают четкого ответа. Не ответив на эти вопросы, главные сотрудники и их команды маршируют каждые под свой ритм, двигаясь в разных направлениях по полю, на котором конечный успех зависит от согласованности действий каждого игрока. В результате команды работают нерешительно, не испытывая в полной мере чувства причастности, необходимого для успешного завершения проектов. В конечном счете все больше проектов заканчиваются неудачей, несогласованность процветает и толкает множество людей *Под черту*.

Среднеатлантическая зона действия компании Johnson Controls страдала от такой несогласованности, прежде чем компания решила внедрить *Принцип Оз*. Хотя каждый департамент и каждый отдел делали упор на достижении собственных целей, добиться общих результатов в бизнесе не удавалось. Когда компания собирала предложения и заявки на крупные проекты систем климат-контроля для больших зданий, все время всплывали одни и те же проблемы: каждый отдел и департамент готовили свой кусок предложения, затем их объединяли и оперативно представляли на рассмотрение, но компания продолжала уступать конкурентам. Как рассказывает региональный менеджер Аллен Мартин: «Мы были настолько сосредоточены на самом процессе, что попали в какой-то стандартный режим, повторяя то же самое снова и снова. И далеко не все отделы хотели изменений». Доля рынка сокращалась, рост

остановился, сотрудники падали духом, а клиенты становились все более и более недовольными деятельностью компании. Как вспоминает Мартин, «сотрудники разных отделов слишком беспокоились о том, чтобы защитить себя и задокументировать уже сделанное для подтверждения значимости своей работы. Это действительно препятствовало способности организации быть инновационной и стратегически ориентированной, и никто не объединял усилия, чтобы развивать бизнес». И тогда на сцену вышел *Принцип Оз*. После нескольких месяцев, потраченных на создание более высокого уровня ответственности вокруг трех стратегических направлений деятельности организации — добиться роста на 15%, стать номером один на рынке и изменить конкурентные предложения бизнеса, — все стало налаживаться. Фраза «15, 1 и меняй» стала мантрой каждого отдела в организации. Продажи, операции, установка и обслуживание — все отделы стали работать вместе, в гармонии. «Люди начали переосмысливать свои роли и обязанности, начали общаться друг с другом и действовать согласованно», — рассказывал Мартин. — «Пройдя обучение, все заговорили: "Да, мы должны что-то изменить"». В коробке с перемешанным пазлом все детали встали на свое место — сотрудники стали действовать более оперативно и гибко, выстраивать большее доверие между отделами. Теперь упор делался не на затертые банальные оправдания и перекладывание вины, а на нахождение ответа на вопрос: «Что еще мы можем сделать, чтобы получить необходимый результат?» «Нам пришлось реализовать все, чему мы научились на тренинге *ответственности по Принципу Оз*», — рассказал Мартин. — «Сначала мы должны были, *поднявшись на ступень Восприятие*, посмотреть, что мешает нашей способности *достигать результатов*. Нам пришлось взглянуть на ситуацию с каждой из ступеней — *Восприятие, Причастность, Решения и Действие*. Именно тогда план ответственности начал приживаться в организации. Все признали, что единственный способ все изменить — всем вместе поднять наш бизнес *Над чертой*». Спустя три года, после того как компания Johnson Controls прошла тренинг ответственности по *Принципу Оз* и

стала применять его, продажи в среднеатлантической зоне Аллена Мартина удвоились, рентабельность утроилась, удовлетворенность клиентов резко повысилась, а текучесть кадров снизилась до минимума за последние годы. Теперь девиз организации — «25, 1 и меняй!»

Поскольку преимущества от четко сфокусированного направления и объединенных усилий в достижении общей цели получают все, обеспечение согласованности не должно ложиться исключительно на плечи начальства. Эта задача касается всех аспектов бизнеса. Директора и менеджеры, подчиняющиеся высшему руководству, как правило, видят эффект несогласованности достаточно четко. Они часто жалуются, что работают в разнобой с коллегами в рамках всей организации, и приводят многочисленные примеры противоречивых указаний своих начальников о направлении, которого следует придерживаться в той или иной ситуации. Путаница, возникающая из-за несогласованности, пронизывает всю организацию вплоть до экспедиторов. Такое состояние чаще всего сигнализирует о позиции *Под чертой*. Являясь примером для подражания, менеджеры, действующие несогласованно, тем самым дают право другим поступать так же. Позволяя неразберихе диктовать направление компании, они порождают отсутствие уважения к руководству компании, не говоря уже о необходимости указывать сотрудникам, что делать на каждом этапе пути. В результате появляются жертвы. Ретроспективный анализ банкротств почти всегда выявляет наличие проблемы согласованности среди высшего руководства, что в конечном итоге порождает проблемы в остальной части организации. Один наш близкий друг работал в компании International Harvester до того, как она обанкротилась. Он до сих пор помнит, что несогласованность среди высшего руководства компании, которая и привела к банкротству, несколько лет росла из семечка неохотной поддержки и закулисной критики корпоративной политики, пока не превратилась в раскидистый дуб недовольства. В итоге вся организация потерпела крах, вынужденная прибегнуть к Главе 11 Кодекса США о банкротстве.

Даже когда руководство создает согласованную структуру, многие руководители групп не передают информацию сотрудникам, полагая, что члены группы интуитивно поймут принятые важные решения и станут, не задумываясь, следовать им. Таким образом, мы видим: даже если согласованность существует, менеджерам иногда приходится выжидать, произойдет ли эффективное и последовательное движение в нужном направлении.

Каждый должен принять на себя ответственность за обеспечение и поддержание согласованности в рамках своей организации, предварительно признав, что неумение сделать это будет удерживать организацию *Под чертой* и станет причиной неэффективности, низкого морального духа, стресса, поиска виноватых и неразберихи. Чтобы подняться *Над чертой*, вы должны учитывать последствия каждого решения, а также привлечь каждого участника к обсуждению, прежде чем вынести окончательное решение. Приветствуя разнообразие мнений, предложений и точек зрения, используя открытый процесс принятия решений для определения порядка действий, четко передавая согласованную информацию остальным участникам организации, активно поддерживая принятие решений как коллективное усилие и обучая избегать несогласованности, вы сумеете обеспечить более гармоничную и сплоченную деятельность всей организации.

ВОПРОС 5: ПРАВА СОТРУДНИКОВ

Вполне естественно, что со временем некоторые сотрудники привыкают к системам вознаграждений, льгот и традициям организации. От годовых бонусов до периодических похвал за успех людям свойственно думать, что так будет всегда. Такое ожидание может превратить события из чего-то значительного в неотъемлемое право или льготу, которую, как кажется людям, они заслужили в любом случае.

Когда компании стремятся стать более конкурентоспособными, изменив способ ведения бизнеса, стать ближе к клиентам, стать более

эффективными, более продуктивными и более выгодными, они обнаруживают, что реализация определенных прав может принести больше вреда, чем пользы. Право на годовой бонус, плановое ежегодное увеличение компенсации, восьмичасовой рабочий день и пятидневная рабочая неделя, регулярные награждения, уверенность в том, что работник не потеряет работу вне зависимости от его производительности, и другие давние традиции и практики, возможно, служили целям организации в прошлом, но они могут подорвать ее будущее, если сотрудники ожидают, что все будет по-прежнему независимо от уровня их производительности или способности получить результат. Со временем каждая организация достигает момента, когда наступает необходимость пересмотреть свои права. К сожалению, когда такое происходит, сотрудники, как правило, падают *Под черту*, ощущая себя жертвой компании до такой степени, что моральный дух улетучивается, а люди ставят под вопрос саму связь с организацией.

Не так давно мы наблюдали, как сравнительно новая, быстро растущая компания, столкнулась с предсказуемым конкурентным давлением, что замедлило темпы ее роста и ослабило картину доходности. В начале своего существования компания, назовем ее Nu Tech, Inc., быстро росла и развивалась. Ее продукция стала на рынке номером один, а прибыль превзошла все ожидания в данной отрасли. Сотрудникам Nu Tech казалась раем. Они работали на лучшем оборудовании, пользовались привилегиями, для них проводили лучшие вечеринки, и в целом все это способствовало первоклассному имиджу. Когда руководители путешествовали, они останавливались в роскошных отелях и ужинали в самых дорогих ресторанах. Истории о прекрасной жизни в Nu Tech распространились во всей отрасли, и самые лучшие и яркие специалисты стремились устроиться туда на работу.

Однако, когда по Nu Tech ударила новая жесткая конкурентная обстановка, и компания приступила к реализации коренных преобразований, которые полностью меняли многое из того, что сотрудники ожидали получить в качестве причитающегося им по

праву, организация быстро упала *Под черту*. Каждый раз, когда руководство ставило под вопрос существование очередной привилегии или отказывалось от нее, появлялись новые жертвы, недовольные тем, что руководство лишило их заслуженного права. Никто и не помыслил о том, что привилегии напрямую связаны с производительностью. Вот почему новый акцент на производительность потряс всех до глубины души. В конце концов сотрудники Nu Tech примирились с реальностью, что они не заслуживают наград при отсутствии производительности, но это произошло только после того, как на них повлияли массовые увольнения и резкое падение доли рынка.

Каждый день в деловой прессе можно найти примеры компаний, когда-то известных своей политикой сохранения рабочих мест до самой пенсии (например, Eastman Kodak, IBM или AT&T), которые сегодня прибегают к увольнению сотрудников в связи со спадом производительности компании. Сотрудникам, привыкшим думать о своей работе как о пожизненно гарантированном праве, нелегко признать, что рабочие места зависят от способности компании их финансировать. Чтобы помочь сотрудникам изменить образ мышления, все больше компаний пытаются сегодня привнести чувство причастности в культуру своих организаций. Если сотрудники примут обстоятельства, они будут с большей готовностью работать над тем, чтобы решить проблемы и гарантировать себе постоянную занятость. В современной суровой обстановке компании должны научиться управлять организационными процессами таким образом, чтобы индивидуальная ответственность была связана с организационными результатами. Они должны понять, что почти все, что они дают сотрудникам на любом уровне (за исключением основных ценностей, таких как справедливость, честность и уважение), вытекает из индивидуальной и организационной эффективности.

Отдельные сотрудники смогут избежать чувства жертвы, обычно возникающего при потере прав, если увидят все навыки, награды и преимущества, которые организация предоставляет в качестве

привилегий при достижении превосходной производительности. Тогда они забудут о правах, которыми их наделяют автоматически в день приема на работу. Стремясь удостовериться, что ваша производительность обеспечит вам заслуженную награду, и работая так, чтобы организация стала максимально продуктивной и вы получили заслуженное, вы поднимаетесь *Над чертой*. Перефразируем рекламный ролик компании Smith Barney: «Я получаю вознаграждение по старинке. Я его зарабатываю».

ВОПРОС 6: ДИСБАЛАНС РАБОТЫ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ

Работая в сотнях организаций, мы убедились, что практически каждая компания борется с противоречивыми приоритетами. Вот примеры таких противоречий: сосредоточиться на количестве, одновременно обеспечивая высокую степень качества; добиться краткосрочных целей, одновременно думая о долгосрочной стратегии; жертвовать все свое время и энергию на то, чтобы добиться успеха в бизнесе и одновременно уделять время развитию отношений в семье. Мы считаем, что успех в будущем ждет тех, кто научится управлять столь противоречивыми приоритетами. Для этого следует рассматривать эти очевидные конфликты не как противоречивые понятия, а как вопросы баланса, удовлетворенности и роста. Пожалуй, самым трудным из всего является создание баланса между работой и личной жизнью.

Всемирная организация здравоохранения недавно признала: стресс на работе — это всемирная эпидемия. Сбалансированность трудовой жизни — животрепещущая тема в большинстве организаций. Молодежь, попадая сегодня на рынок труда, явно предпочитает баланс более высокой зарплате. Тем не менее почти каждый сталкивается с угрозой синдрома перегорания на работе из-за дисбаланса в личной жизни. Проанализировав сайты Monster.com и MSN Careers, Билл Делано, основатель интернет-сервиса, предоставляющего по электронной почте конфиденциальные,

персональные консультации тем, кто испытывает стресс на работе, дает некоторые советы, в чем-то полностью совпадающие с *Принципом Оз*.

Восприятие. Что именно заставляет вас нервничать? Работа? Семейная жизнь? Отношения? Не зная корни проблемы, невозможно надеяться ее решить. Если вам трудно определить источник стресса, обратитесь за профессиональной помощью к Программе помощи работникам или к специалисту-психотерапевту.

Причастность. Старайтесь не воспринимать любую критику на свой счет. Смотрите на негативные комментарии как на конструктивную помощь, позволяющую улучшить вашу работу. Если же критика принимает оскорбительные формы, например, если начальник на вас кричит или использует ненормативную лексику, обсудите эту проблему с менеджером или с отделом управления персоналом.

Решение. Осознайте разницу между работой и домом, определите, что вы можете контролировать и там и там, а что не можете. Составьте списки контролируемого и неконтролируемого по этим двум категориям. Начиная с сегодняшнего дня пообещайте себе, что перестанете впадать в стресс из-за рабочих моментов, которые нельзя проконтролировать. Делегируйте полномочия или делите работу с другими сотрудниками, когда это возможно. Не наступайте на одни и те же грабли, думая, что вы единственный, кто может сделать работу правильно. Ведь ваши коллеги и начальник могут свято поверить в это.

Действие. Вспомните весь свой усердный труд и хорошо выполненные задачи и поставьте себе это в заслугу. Установите краткосрочные цели, награждайте себя по мере их достижения. Даже если вы хотите научиться справляться со стрессовой работой, иногда гораздо разумнее ее оставить. Как определить, что пора поднимать белый флаг? Когда:

- вы безуспешно испробовали все надлежащие пути и методы разрешения ситуации (или если надлежащих путей не существует);

- отношение начальника к вам можно расценить как запугивающее, неуважительное или унижающее;
- на работе вам настолько скучно и неинтересно, что домой вы возвращаетесь совершенно измученным. Если вы не видите возможности успешного продвижения по карьерной лестнице, которая бы заставила вас расти профессионально, вероятно, следует поискать более интересную должность.

Все больше компаний начинают программы оптимизации штатов и сокращения уровней структуры, параллельно стремясь повысить производительность и рентабельность. В таких случаях сотрудники, переживающие модернизацию компании, оказываются под еще большим давлением — от них требуют делать больше с меньшими затратами. В большинстве случаев «делать больше с меньшими затратами» означает «стресс». Консультируя десятки подобных организаций, мы слышали много разговоров о колоссальном стрессе в результате значительных изменений в компании. Основной упор здесь ставился на дилемму баланса успешной карьеры и полноценной личной жизни. Джон Скалли, бывший генеральный директор Apple Computer, рассказывал *USA Today*: «Хороший сон — пережиток аграрной и индустриальной эпох. Век информации с его возможностью легкого и простого общения по всему миру и постоянного доступа к изменяющимся данным превращает ночной сон в дело прошлого. Сейчас рабочий день длится 24 часа, а не восемь часов пять раз в неделю». Корреспондент *USA Today* Кевин Мейни продолжает: «Некоторые руководители разделяют наивный подход Скалли. Президент Клинтон часто ложился спать всего на пару часов. Дэвид Джонсон, генеральный директор компании Campbell Soup, работает 24 часа в день. Таким образом, он может отслеживать операции по всему миру». В той же статье Мейни спрашивает: «Является ли Скалли обычной моделью Топ-Менеджера Нового Тысячелетия, или это просто чудачество? Конечно, Джон Скалли — довольно экстремальный пример, однако в мире наблюдается тенденция больше работать и меньше отдыхать. Если ваша компания

оптимизирует штаты или сокращает уровни структуры для экономии ресурсов, то, скорее всего, вы станете работать больше, поскольку увеличится средняя продолжительность рабочей недели, а времени на семью, друзей и отдых останется слишком мало».

«Жизнь на работе» может разрушить вашу семью и личную жизнь, и вы вскоре начнете чувствовать себя обманутыми и преданными компанией, которой вы отдали сердце и душу. Все чаще корпорации ожидают, чтобы сотрудники все больше времени проводили на работе, оставляя меньше времени для семьи и близких. Балансировка эти двух аспектов займет столько же времени и усилий, сколько решение любой серьезной бизнес-проблемы.

Один из наших клиентов лоб в лоб столкнулся с проблемой подобного рода. Высшее руководство компании понимало, что оказывает на сотрудников дополнительное давление в период работы над выводом на рынок нескольких новых продуктов. Но вместо того чтобы просто ждать, пока ситуация изменится, руководители решили изменить ее сами. Сознвая, что сотрудники жертвуют личной жизнью ради компании, руководящая группа пригласила их к откровенной беседе, чтобы понять, как именно подчиненные относятся к ситуации. Затем руководящая группа собралась на совещание и долго говорила об усиленном давлении на сотрудников. После довольно жесткой дискуссии руководители договорились сделать баланс личной и профессиональной жизни одним из шести корпоративных кредо, которыми будет руководствоваться культура организации. В результате любой сотрудник мог отказаться от участия в совещании поздно вечером, не опасаясь наказания. Если комуто казалось, что отказ означает предательство, менеджер быстро отправлял этого человека домой, подбадривая его и говоря, что все в порядке. По сути, компания обещала поддерживать сотрудников, если они возьмут на себя ответственность за то, что решили сделать или не сделать. Мы были восхищены найденным решением проблемы. Имеющая в штате много молодых, честолюбивых, профессиональных сотрудников, желающих изменить ситуацию и добиться успеха, компания получила невероятный рост и огромную прибыль. Она

взрастила культуру ответственности за цели корпорации и личные цели.

Нехватка ресурсов продолжает править деловой жизнью. Немногие организации могут избежать реалий мира, в котором надо делать больше с меньшими затратами. Чтобы не упасть *Под черту* в этом вопросе, руководство должно осознать, какую личную цену придется заплатить сотрудникам, а затем попытаться найти способы, чтобы помочь им исправить любой дисбаланс.

Подобным же образом сотрудники должны подняться *Над чертой* и принять обстоятельства. Буря изменений не стихнет. Средняя продолжительность рабочей недели будет увеличиваться и дальше. От каждого будут требовать больше. Понимание этой реальности поможет вам приспособиться к ней, обернув личные и профессиональные плюсы и минусы в свою пользу.

ВОПРОС 7: НИЗКАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

На протяжении всей книги мы говорили о ключевой роли обратной связи в создании высокого уровня ответственности в рамках организации. Тем не менее нас постоянно удивляет, что лишь немногим организациям удается создать атмосферу, способствующую свободному и постоянному обмену мнениями. Очевидно, что без нее вы не сможете грамотно противостоять низкой производительности или эффективно обучать высокой. Будучи не в состоянии противостоять снижению производительности, организации невольно развивают чувство жертвы в сотрудниках, которые работают плохо, но не знают об этом и, таким образом, не могут ничего улучшить, а также в тех, кто должен продолжить начатую работу из-за низкой производительности других. Плохая производительность ведет к плохим результатам, а плохие результаты удерживают всю организацию *Под чертой*.

Когда мы призываем высшее руководство, менеджеров и непосредственных начальников противостоять этой проблеме, они, как правило, называют несколько причин нежелания иметь дело с

вопросами производительности: опасность исков со стороны плохих исполнителей, заявляющих о незаконном увольнении; нежелание обидеть сотрудников; трудности с организацией беспристрастного, но эффективного процесса анализа; тенденция уклоняться от работы с документацией, отнимающей много времени; а также общая боязнь риска, связанного с обличением плохой производительности и борьбы с ней. Другие ссылаются на лояльность сотрудников как на превосходный культурный кодекс — извращенное применение золотого правила «относитесь хорошо к другим, и другие будут хорошо относиться к вам», а третьи оправдываются отсутствием подготовки к улаживанию таких ситуаций, особенно если они сами ненавидят конфронтацию. Некоторые организации даже утверждают, что обладают достаточными ресурсами, чтобы держать плохих исполнителей, чьи усилия не помогают, но и не наносят особого ущерба. Но даже таким компаниям в конечном счете приходится за это расплачиваться.

Каждому из нас знакомы истории людей, переживших большую моральную травму при увольнении с работы, но после изнурительных месяцев поисков нашедших другую работу, гораздо лучше. Такой случай произошел и с юным выпускником школы бизнеса МВА, которого мы назовем Тед. Тед был очень целеустремленным человеком. Он страстно мечтал заполучить должность в управлении маркетингом, и надеялся добиться этого в относительно короткий срок. Он с большим энтузиазмом хватался за любой проект и работал ночами и по выходным, чтобы сделать все гораздо лучше и быстрее, чем это делали раньше. Чтобы добиться своей цели в ближайшем будущем, Тед оказывал на сотрудников большое давление, и вскоре разработал агрессивный стиль, который, как ему казалось, поможет получить результат. В частности, он изолировал свои проектные группы от запросов и потребностей других отделов организации, чтобы поскорее выполнить собственные задачи. Проекты Теда заслужили большое одобрение компании, поскольку были завершены вовремя и в рамках бюджета. Очевидная способность Теда добиваться результатов принесла ему славу лучшего руководителя

маркетинговых проектов в истории компании.

Тем не менее, когда Тед находился на пике славы, его начальника, а также нескольких других топ-менеджеров стала глубоко беспокоить фактическая производительность Теда. По мнению руководства, его грубое давление на сотрудников и разлаженные отношения с ними в конечном счете подорвали его эффективность. Но вместо того чтобы поставить Теда перед этими вопросами, руководство решило позволить ему научиться на собственном горьком опыте (кроме того, создание ненужных проблем могло свести на нет результаты, которых он добился). Остерегаясь неловкой перспективы столкновения Теда со своим собственным стилем и с целью обучения его другим методом, ему позволили работать свободно, надеясь, что в итоге он сам поймет ошибочность своего поведения.

Однако со временем Тед стал вести себя все хуже, продолжая сжигать мосты и гнаться за результатом. В конце концов руководитель отдела в частном порядке потребовал от начальницы Теда сделать что-нибудь с его агрессией. Когда она пригласила Теда в кабинет и высказала свое мнение об этой проблеме, Тед взорвался: «Мне казалось, что результаты — единственное, что имеет значение!» Теперь он чувствовал себя обманутым и растерянным. «Почему вы не говорили об этом раньше?» — потребовал он ответа. Как оказалось, обратная связь была получена слишком поздно. Тед заключил, что он никогда не будет счастлив в этой организации. Он ушел, но, к его чести, надо сказать, что он многое вынес из этой ситуации. Придя на новое место работы, через пару лет он заслужил не только репутацию человека, добивающегося результатов, но и репутацию человека, делающего это с уважением к своей команде. В итоге Тед победил. Но организация, где он работал изначально, проиграла, поскольку лишилась знаний и опыта, которые вложила в Теда. Если бы они решили вопрос производительности надлежащим образом и своевременно, они бы сохранили для себя нечто большее, чем просто деньги.

Мы верим, что руководство должно научиться бороться с плохой производительностью аккуратно, конструктивно и с готовностью

приходить на помощь. Столкнувшись лицом к лицу с этой общей проблемой, вы сможете более уверенно подняться *Над чертой*, если будете улучшать результаты, одновременно делая людей более счастливыми. Все очень просто: надо научиться бороться с плохой производительностью. Способ один — видеть ее и конструктивно принимать полученные отзывы о своей работе, а также развивать культуру, которая будет поощрять подобное поведение других сотрудников. Если вы делаете вид, что проблемы не существует, или выжидаете, пока она решится сама по себе — остановитесь прямо сейчас! Пусть борьба с плохой производительностью станет вашей ежедневной привычкой. Не позволяйте культивировать проблему и передавать ее от одного поколения менеджеров другому.

ВОПРОС 8: РАЗВИТИЕ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

Кто скажет королю, что он голый? Многие из знакомых нам генеральных директоров и топ-менеджеров стенают об одиночестве лидера, и большинство из них согласятся, что получают слишком мало обратной связи о своей эффективности, стиле и общем влиянии на организацию. Однако если топ-менеджер полагает, что он не может повлиять на поток отзывов, это мнение отражает истинное положение *Под чертой*. Мы слышали, как лидеры во всех типах организаций говорят: «Сколько бы я ни просил сотрудников дать мне обратную связь, я никак не могу заставить их набраться храбрости и дать мне честный ответ». Учитывая тот факт, что сотрудники также склонны действовать в этом вопросе *Под чертой*, свято веря в то, что поучать высшее руководство равнозначно карьерному самоубийству, высшему руководству не мешало бы сделать первый шаг и открыться для такого обучения. Если не научиться этому в нынешние опасные времена, руководители могут потерять все, чего добились большим трудом. Это произошло со Стивом Джобсом, причем дважды. *The Wall Street Journal* написала: «Его компьютерная компания NeXT Inc. прекратила производство компьютеров. В марте (1993 г.) уволились

его президент и финансовый директор. Затем несколько крупных производителей компьютеров — некоторые из них, как он надеялся, должны были использовать его программное обеспечение — образовали альянс по производству и использованию ПО, что исключало участие NeXT». Так же, как в случае с Apple Computer, компанией, которую он основал и в конечном итоге уступил Джону Скалли, нежелание Стива Джобса получать обратную связь могло лишить его даже малейшей возможности снова добиться успеха и стать ведущим производителем в отрасли. «Например, его настойчивое требование полного контроля над проектом с IBM стало причиной подписания соглашения в 1989 году, согласно которому «Голубой гигант» обеспечивал поддержку ПО, произведенного NeXT. А в предыдущем году он потерял драгоценное время, поскольку игнорировал неоднократные предупреждения консультантов о том, что NeXT не может конкурировать в аппаратном оборудовании и должна перейти к производству ПО». Результат неспособности Стива Джобса с готовностью принимать советы и обучаться «приравнивается к крутому падению с очень большой высоты». Согласно той же статье, «рабочей станции NeXT, по-видимому, суждено стать высокотехнологичной музейной реликвией. Сам Джобс изо всех сил старается показать, что пока еще что-то значит в компьютерной индустрии». По словам Ричарда Шаффера, редактора издания *Computer Letter*, «люди перестали обращать на него внимание; и это грустно».

Но это еще не конец истории. Алан Дойчман расставляет все по местам в своей книге «Второе пришествие Стива Джобса» (*The Second Coming of Steven Jobs*). Через два года после преждевременного прощания *The Wall Street Journal* со Стивом Джобсом, последний стал «триумфатором, полностью реабилитированным и еще более богатым, чем прежде». Он научился воспринимать критику и делать выводы. «Его великолепное возвращение объяснялось неожиданной причиной: оказалось, что он владеет другой компанией, Pixar, которая 10 лет потихоньку пыталась держаться на плаву. В ноябре 1995 году Pixar выпустила первый полнометражный компьютерный

мультипликационный фильм "История игрушек"». Его доля в компании оценивалась более чем в 1 млрд долларов. Год спустя он вернулся в Apple. Затем «летом 1997 году он принял правовой титул временного генерального директора и стал неожиданным спасителем компании. Он мгновенно повысил стоимость акций компании Apple с 13 до 118 долларов за акцию». Опыт Стива Джобса призывает всех убедиться в ценности откровенных отзывов для всех, особенно для высшего руководства.

И сотрудникам и высшему руководству следует принять тот факт, что обратная связь создает ответственность. Каждое действие члена высшего руководства влияет на организацию, и, будучи в первую очередь человеком, каждый топ-менеджер имеет как сильные, так и слабые стороны. Ни одна компания не может расти, если не растут топ-менеджеры. Генеральные директора также не исключение; они тоже должны расти. Если они этого не делают, организация станет давать сбои или же просто перерастет их. Лучшие топ-менеджеры не только ищут способы улучшения своей производительности, они поощряют сотрудников говорить им правду независимо от того, насколько она болезненна.

Большинство лидеров действительно желают получать отзывы от сотрудников. Рассмотрим такой случай. Джинджер Грэхем, на тот момент президент и генеральный директор компании Advanced Cardiovascular Systems, начала свою работу на посту президента компании с того, что обеспечила откровенную обратную связь на всех уровнях организации в отношении того, как могут вырасти в будущем и она и компания в целом. Люди, которые в ином случае убежали бы от опасности, связанной с предложением нового генерального директора о честной обратной связи, с радостью взяли на себя этот риск. Грэхем с особым усердием отслеживала все отзывы, давая сотрудникам понять, насколько она их ценит, и описывая, как именно она собирается их использовать для улучшения своей работы и модернизации ACS. Так она и поступала. В статье, напечатанной в *Harvard Business Review* под названием «Если хотите честности, ломайте правила», Джинджер описала процесс получения отзывов, в

который мы помогли ей вовлечь коллектив. Один за другим сотрудники садились на высокий стул и получали как поддерживающую, так и конструктивную обратную связь о своей деятельности. Человек, сидящий на табурете, мог только слушать. По словам Джинджер, упражнение «жесткий стул» звучит жестоко, но дело обстоит с точностью до наоборот. Это, пожалуй, самый мощный инструмент для создания взаимной ответственности и честного общения, который я когда-либо видела... и, усевшись на него, я узнала, как сильно мои менеджеры заботятся обо мне и хотят, чтобы я добилась успеха». Джинджер получает обратную связь, потому что взяла на себя ответственность запрашивать и предоставлять ее.

Мы призываем генеральных директоров последовать примеру Джинджер и взять на себя персональную ответственность за получение обратной связи. Для этого следует довести до сведения всех сотрудников, что вы желаете ее получать и цените полученные отзывы. Открыто поблагодарив тех, кто дает «жесткие» отзывы, вы поощрите остальных делать то же самое. Со своей стороны, сотрудники должны преодолеть боязнь риска и говорить топ-менеджерам, нуждающимся в обратной связи, то, что они действительно должны услышать.

ВОПРОС 9: КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СПОРЫ

Отдел маркетинга против отдела производства, отдел производства против отдела исследования и разработок, отдел исследования и разработок против отдела продаж, а отдел продаж против всего мира. Звучит знакомо, не правда ли? Мы видим это везде и всюду: кросс-функциональные споры. На самом деле эти битвы стали чем-то вроде традиции в жизни организации, даже если представляют собой наиболее недалёковидные явления *Под чертой* в современном бизнесе. Почему корпоративные функции не могут подняться *Над чертой* и в конце концов, перефразировав Пого, признать, что «мы встретили врага, и враг этот — не мы»?

Одна организация, с которой мы работали, фактически оказалась в ситуации застоя, поскольку отдел исследований и разработок и отдел маркетинга вели вражду, как Хэтфилды и Маккой²⁸, но больше были похожи на детей, ссорящихся в песочнице. Каждая из противоборствующих сторон постоянно вела себя так, словно другая сторона была ее заклятым врагом. Вице-президенты в буквальном смысле ненавидели друг друга и открыто обсуждали с соответствующими группами управления, как они презирают стиль работы и компетентность друг друга. В результате компании, которая когда-то была ведущей в своей отрасли в плане инновационной продукции, за целый год не удалось вывести на рынок ни одного качественного нового продукта. Кроме того, продукты, которые все-таки вышли на рынок, превышали бюджет и были выпущены с большим отставанием от графика. Мы ясно видели, что будущее всей организации зависит от того, поднимутся ли оба этих отдела *Над чертой* и смогут ли они прекратить поиск виноватых. Потребовался целый год, прежде чем активное применение *Принципа Оз* привело (после немалого стресса и усилий) к новому чувству сотрудничества и товарищества. «Мы вели себя крайне глупо», — сказал нам позже один из вице-президентов. — «Мы оба были в одной лодке, но делали все от нас зависящее, чтобы потопить друг друга. Мы по-прежнему сражаемся за приоритет, но теперь, по крайней мере, гребем в одном направлении».

Этот сценарий повторяется каждую минуту каждого рабочего дня в тысячах организаций. И тем не менее кросс-функциональные споры устранить намного легче, чем вы думаете. Нужно всего лишь постоянно помнить, что настоящий враг вашей организации — не Джо или Салли в другом конце коридора, а ваше ошибочное предположение, что Джо или Салли — не в вашей команде. Лидерство *Над чертой* требует от сотрудников и отделов в рамках всей организации признать реальность того, что рынок не простит ущерба, причиненного кросс-функциональными спорами. Отдельные сотрудники и отделы должны дать друг другу презумпцию невиновности и обеспечить отзовами, необходимыми для принятия

соответствующего и необходимого улучшения производительности. Они должны покинуть свои функциональные «бункеры» и создать согласованные усилия между отделами на основе продуктивного отношения «ты — мне, я — тебе». Такие сконцентрированные усилия станут величайшим благом для компании. Как сказал бы Пого: «Мы встретили врага, и враг этот — наши поводы для раздоров». Помните компанию ALARIS Medical Systems и ее невероятный подъем? Компания была обременена невыполненными заказами в количестве 9000 инструментов, с 5000 запасных частей на заказ, разовая норма пополнения запасов была менее 85%, все это на фоне резкого сокращения доходов. Ключом к повышению низкой производительности, устранению невыполненных заказов, резкому улучшению качества продукции и поддержанию скорости доставки в 24 часа на 99,8% стала серия кросс-функциональных сеансов обратной связи, проводимых между отделами эксплуатации, продаж, клиентского сервиса, качества и обслуживания, где отдельные сотрудники выслушивали отзывы группы, реальные факты, которые многие не хотели слышать. Эти сеансы помогли каждому *увидеть реальную ситуацию* и начать более успешно взаимодействовать. Салли Григорьев, вице-президент ALARIS, говорила: «Сеансы проходили в стиле "представь себя на моем месте", в обоих направлениях!» Прежние враждебные отношения между отделами эксплуатации и обслуживания клиентов исчезли. По словам Салли, «теперь, когда есть проблема, люди поднимают телефонную трубку. Раньше они не звонили друг другу, потому что не были знакомы. После этих совещаний мы организовали осмотр завода для отдела обслуживания клиентов — то, чего раньше никогда не делали. Теперь они понимают наши процессы, чувствуют, как все это работает, знают, как кого зовут и кто как выглядит». Организация начала вести ежедневную статистику выполнения заказов, а также статистику работы всей организации, которая ежедневно отправлялась по электронной почте. Такая статистика показывала производительность за последние сутки. Ее видели все сотрудники. Раньше никто не уделял внимания сотням заказов, каждый день идущим с опозданием.

Когда начались откровенные и открытые кросс-функциональные совещания, один-единственный заказ, выходящий с опозданием, заставлял сотрудников немедленно приступить к координированному решению проблемы между различными отделами. На этот счет Салли замечает: «Это самая удивительная метаморфоза из всех, что мы когда-либо видели».

Когда люди преодолевают естественные барьеры функциональных знаний и предпочтений и начинают сотрудничать для общего блага, в дело вступают мощные силы, которые самым впечатляющим образом могут повлиять на производительность. Подъем *Над чертой* для получения этих преимуществ должен занимать каждого лидера и каждую команду.

ВОПРОС 10: ПРОГРАММОЗАВИСИМОСТЬ

Весь деловой мир поразила болезнь, которую мы называем *программозависимость*. Ее симптомы подразумевают увлечение всеми новомодными программами или концепциями, которые могут появиться в перспективе. Полный список всех управленческих концепций, возникших за последние 20 лет, будет выглядеть как телефонный справочник Манхэттена. Краткий список наиболее популярных концепций может включать в себя: стратегическое планирование, общее управление качеством, производство по принципу «точно вовремя», прорывные инновации, полное удовлетворение потребностей клиентов, самообучающиеся организации, основные компетенции, оптимизация хозяйственных процессов, составление сметы с нуля, горизонтальная организационная структура, самоуправление, командное лидерство, скрытое лидерство и творческое разрушение. В классической статье бизнес-издания *Sloan Management Review*, озаглавленной «Консалтинг: становится ли решение частью проблемы?», авторы Шапиро, Эклс и Соске приводят следующее наблюдение: «Серфинг концепций — скольжение на гребне новейшей панацеи и выныривание из нее как раз вовремя, чтобы вознестись на гребень следующей, — стал

доходным делом за последние 20 лет... Каждая из этих концепций идет с заранее подготовленным набором инструментов, многие из которых существовали ранее, затем были перекомпонованы и выведены на рынок как "ответ" конкурентоспособности». На протяжении многих лет мы наблюдали, как такие концепции приходят и уходят, оставляя за собой лишь рябь. Компания AT&T, например, уволила 1000 из 6600 рабочих завода, получившего Национальную премию качества Малкольма Болдриджа²⁹. Завод по изготовлению оборудования для системы передачи, в том числе аппаратных частей, используемых телефонными компаниями и компаниями кабельного телевидения, назвал в качестве причин увольнения медленные продажи и технический прогресс. Wallace Compton, еще один лауреат такой же награды, всего через два года заявила о банкротстве по Главе 11!³⁰ Неважно, как вы смотрите на эту ситуацию — очевидно, что одно лишь общее управление качеством не защитит тысячу человек от потери рабочих мест как в плане падения сбыта на заводе, так и по причине человеческого фактора в техническом прогрессе.

Раньше, когда американские компании стремились превзойти японские, *The Wall Street Journal* сообщала: «Некоторые американские производители списывают миллиарды долларов, которые они инвестировали в 1980-х годах с целью перенять производственные идеи японцев. Они еще не заявили, что японские системы не работают. Хотя уже отдают себе отчет в том, что некоторые из этих систем, приносящие пользу для подъема производительности в Японии, не приносят большой выгоды их собственным заводам». Но если японская новомодная концепция не является перспективной для большинства американских производителей, куда нам двигаться дальше? Статья в *The Wall Street Journal* продолжает: «Компания Federal-Mogul Corp., решив, что автоматизация зашла слишком далеко, демонтировала большую часть новомодного оборудования на заводе автозапчастей, и теперь General Motors Corp. в большей степени полагается на "человеческую компетенцию". Whirlpool Corp. не понравился японский стиль "кружков качества" как средства

использования идей сотрудников, и General Electric Co. и Corning Inc. обратились к другим способам получать идеи от сотрудников. Также некоторые компании потеряли интерес к японской системе "точно вовремя" — системе минимизации складских запасов при наличии поставщиков, обеспечивающих детали только по мере необходимости».

В области компьютерных технологий, где изменения происходят молниеносно, последним увлечением стала оптимизация штатов. По словам Уильяма Захмана, комментатора и обозревателя, который ввел в общее употребление термин «оптимизация штатов» в ранее опубликованной статье *The Wall Street Journal*: «Люди перегибают палку с этой концепцией. Это как человек, впервые услышав об электричестве, сует палец в розетку, чтобы проверить, есть ли оно там. Это стало бессмысленной модой». Даже компании с большим опытом в технологии управления делают глупые ошибки, гонясь за программой оптимизации и сокращения штатов, которые производят больше неразберихи, чем результатов. Проблема, как мы видим, в том, что любое количество принципов и методов управления может давать и действительно дает результаты, но слишком многие организации до последнего ждут доброго волшебника, хотя результатов можно добиться только через единое чувство ответственности за результаты всей организации. Мы твердо убеждены, что организациям нужно найти лекарство от своей зависимости от программ и концепций. Отчасти это лекарство состоит в том, чтобы помнить об основном факте, что работать будет почти все, если подняться *Над чертой* и хорошенько подумать. Действуйте храбро, будьте тверды сердцем и неуклонно следите за главной целью, если хотите «вернуться в Канзас», быстрее вывести продукцию на рынок или выполнять истинные потребности клиентов. Полученные преимущества будут вас радовать день ото дня.

ПОЖИНАЕМ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕБЫВАНИЯ НАД ЧЕРТОЙ

Заканчивая наше путешествие, мы хотели бы привести несколько примеров клиентов, получивших большую пользу от подъема *Над чертой* и пребывания там. Компания Precor, один из крупнейших производителей товаров для фитнеса в Соединенных Штатах, во всем мире создала себе репутацию инновационной организации с передовым опытом в производстве качественного фитнес-оборудования и обслуживании клиентов. Несмотря на ясную историю предпринимательского успеха, компания никогда не чувствовала себя удовлетворенной, стоя на месте. Наоборот, она постоянно стремилась подняться на следующий уровень и достичь еще больших результатов, превращая всю свою культуру в культуру ответственности и еще более плотно концентрируясь на инновациях, получении результатов и разработке новых продуктов. В 2003 году, ставшем одним из поворотных для Precor, президент Пол Бирн заявил: «Мир — бардак, экономика медленная, погода ужасная (компания находится в Сиэтле). Мы больше не собираемся принимать во внимание эти старые оправдания».

Через 15 месяцев целенаправленных, согласованных усилий, направленных на то, чтобы трансформировать культуру, вселить в каждого чувство ответственности и улучшить предпринимательскую деятельность, Precor переживала свой лучший год за всю историю компании: увеличение доходов на 13% и прибыльности на 66%, одновременно существенно увеличились показатели уровня обслуживания. Эти улучшения наступили не потому, что компания внезапно потерпела крах и смогла восстановиться. Наоборот, улучшения наступили, поскольку высокоэффективная организация знала — необходимо всегда делать больше, неукоснительно придерживаясь *Принципа Оз*.

Расположенная в Индиане компания Eli Lilly & Company боролась с общественным мнением, что она не поддерживает малый бизнес в своем родном штате. Многие годы представители компании говорили: «Мы стараемся привлечь представителей малого бизнеса, мы посылали им предложения, ждали их здесь с документами и были готовы и рады работать с теми, кто пришел бы и принялся за работу».

Затем, решив подняться *Над чертой* в этом вопросе, компания решила прекратить ждать у моря погоды, а вместо этого самой что-то предпринять. Члены технической группы капитального проекта компании Lilly стали обсуждать с давним поставщиком, компанией Jacobs Engineering, как можно помочь малому бизнесу. Они пришли к выводу: необходимо создать начинающее предприятие, которое может быстро перерасти в компанию, выпускающую широкий ассортимент изделий и работающую не только для Lilly, но и для других компаний. Генеральный директор Jacobs Engineering полностью поддержал техническую группу Lilly, заявив, что компания будет обеспечивать рабочий процесс и процедуры, а также поможет подыскать необходимых инвесторов в Индианаполисе, чтобы запустить фирму с нуля. Со своей стороны, Lilly обязалась финансировать новую фирму в течение 15 дней вместо 35, предусмотренных для других поставщиков услуг. Вскоре они нашли необходимых инвесторов для запуска небольшой инжиниринговой фирмы. В течение первого года работы эта фирма выставила счетов на сумму более 3,5 млн долларов за инжиниринговые услуги во всем Индианаполисе. И снова мы видим, как высокопроизводительная организация получает выгоду от большей ответственности, когда неожиданные действия приносят неожиданные результаты. Действия *Над чертой* открывают двери и дают возможность добиться результатов, которых никогда не получить, находясь *Под чертой*.

И еще один, последний пример: AmerisourceBergen, оптовая фармацевтическая и медицинская компания по снабжению и обслуживанию. Компания столкнулась с ситуацией, не столь редкой в мире бизнеса — потерей крупных клиентов на национальном уровне. Сотрудники организации оказались перед дилеммой, с которой почти ежедневно сталкивается в той или иной форме каждый читатель этой книги: вы падаете *Под черту* и оправдываете неудачу, игнорируя ее, отрицая или перекладывая вину на других; или вы поднимаетесь *Над чертой*, признавая реальность и находя способы достичь результатов, несмотря на неудачу. Сплотив компанию чувством причастности и ответственности, руководство AmerisourceBergen помогло внедрить

мышление *Решения* в рамках организации. Сотрудники на каждом уровне, даже на должностях, не имеющих ничего общего с продажами, начали спрашивать, что еще они могут сделать, чтобы обеспечить результаты. С таким настроем одни сотрудники нашли способы сократить расходы, а другие придумали, как увеличить доходы.

Впечатляет, что организация стала заключать новые сделки вместо прежних, которые, как она знала, скоро будут упущены, *до того как* действительно их упустила. Концентрируясь на вопросе «Что еще мы можем сделать?», всего за три месяца до предполагаемых упущенных сделок компания добавила 67 новых заказчиков и заменила около 70% от прогнозируемого убытка. Ответственность начинается с четко определенных результатов, сотрудников, берущих на себя обязательства действовать *Над чертой*, и лидеров, неустанно укрепляющих эту культуру. И хотя каждая из этих трех историй отражает разные результаты и обстоятельства, все они имеют одну общую мораль: ответственные люди, работающие вместе, могут добиться почти всего.

БЕСКОНЕЧНОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ

Что же, вот мы и добрались до конца книги. Лев нашел храбрость, Железный Дровосек — сердце, Страшила — мозги, а Дороти благополучно очутилась дома, у тети Эм. И если мы выполнили свою миссию на страницах этой книги, значит, вы уже далеко продвинулись на дороге к ответственности, применяя *Принцип Оз* в каждом аспекте жизни и работы.

Помните: только принимая на себя полную ответственность за свои мысли, чувства, действия и результаты, можно повернуть свою судьбу в правильном направлении; в противном случае за вас это сделает кто-то другой.

В качестве завершения — напечатанное под обложкой множества переизданий «Волшебника страны Оз» следующее послание читателям от издателя, *Del Rey Books*: «Когда мы упоминаем о стране

Оз людям, не читавшим в детстве этой книги, они кивают, имея в виду Джуди Гарленд³¹, и думают, что знают о стране Оз все, что нужно знать. Как они заблуждаются!» Мы вторим этой мысли, дописывая последние слова нашей книги. В стране Оз можно многому научиться. Наслаждайтесь путешествием длиною в жизнь.

ВСЕ ТОЛЬКО НАЧИНАЕТСЯ!

ОБ АВТОРАХ

Роджер Коннорс и Том Смит являются президентами-основателями всемирно известной консалтинговой и обучающей компании Partners In Leadership, предоставляющей услуги по обучению ответственности. За свою карьеру они разработали так называемые Три маршрута формирования большей ответственности — всеохватывающий подход, позволяющий организациям создать большую степень ответственности за личные, командные и организационные достижения. Их революционная книга, «Принцип Оз: Достижение результатов через персональную и организационную ответственность», год за годом, начиная с момента ее первой публикации в 1994 году, регулярно попадает в пятерку самых продаваемых книг по бизнес-стратегиям в категории «лидерство и результативность». Они также являются авторами других книг, например How Did That Happen?: Holding People Accountable for Results the Positive, Principled Way, Change the Culture, Change the Game: The Breakthrough Strategy for Energizing Your Organization and Creating Accountability for Results и The Wisdom of Oz: Using Personal Accountability to Succeed in Everything You Do.

Их компания, насчитывающая более 1000 клиентов более чем в 100 странах мира, помогла тысячам компаний и сотням тысяч людей, от высшего руководства до рядовых сотрудников, понять, как большая степень ответственности может увеличить эффективность, прибыль и развить инновационный подход на всех уровнях организации. Их клиентами являются многие уважаемые мировые компании, половина из которых входят в список промышленного индекса Доу-Джонса, все 12 крупнейших фармацевтических компаний мира и около половины крупнейших компаний из списка Fortune 50 в США.

Будучи выпускниками Marriott School of Management при Университете Бригама Янга, последние два десятка лет авторы занимаются продвижением и совершенствованием

сформулированных ими принципов в своих работах, консультациях и курсах, принципов, помогающих клиентам принять большую ответственность за результаты. Они неоднократно приглашались в теле- и радиоэфир, написали множество статей, выступали как основные докладчики на крупных конференциях и вели счет долгосрочных проектов по изменению культуры компаний. Являясь лидерами в своей области, они продолжают разрабатывать передовые подходы к достижению большей ответственности, и каждый день команда опытных профессионалов Partners In Leadership помогает клиентам по всему миру успешно реализовывать Три маршрута на всех уровнях их организаций.

КУРС ОБУЧЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ ОТ КОМПАНИИ PARTNERS IN LEADERSHIP

Partners In Leadership предлагает программу обучения «Три маршрута формирования большей ответственности». Испытанный подход обучения этим маршрутам дает результаты, помогая клиентам в достижении ключевых целей организации, таких, как увеличение доходов и рентабельности, снижение затрат и успешная реализация основных организационных инициатив.

МОЙ МАРШРУТ	НАШ МАРШРУТ	ИХ МАРШРУТ
Формирование ПЕРСОНАЛЬНОЙ ответственности	Формирование КУЛЬТУРЫ ответственности	Формирование ответственности в ДРУГИХ людях
<p>Этот курс обучения основан на книге-бестселлере «Принцип Оз». Здесь люди учатся брать на себя большую ответственность за достижение организационных результатов, работая <i>Над чертой</i> и поднимаясь по <i>Ступеням к ответственности</i>. Все обучение сконцентрировано на формировании большей персональной ответственности за достижение ключевых результатов организации. Участники задают вопрос «Что еще я могу сделать?» и учатся, последовательно поднимаясь по ступеням <i>Восприятие, Причастность, Решение и Действие</i>, преодолевать препятствия и достигать как личных, так и организационных целей</p>	<p>Этот курс обучения основан на книге-бестселлере “Change the Culture, Change the Game” («Изменяя культуру, меняй игру»). На протяжении программы команда лидеров использует <i>Пирамиду результатов</i> для определения направления, в котором они сами и их сотрудники должны думать и действовать для достижения ключевых организационных результатов. Определяя свои культурные убеждения, они создают согласованность на всех уровнях организации вокруг этого направления, а затем задействуют ключевые инструменты управления культурой, необходимые в данный момент для ускорения перехода к культуре ответственности и достижению конкретных результатов</p>	<p>Этот курс обучения построен на принципах и методах книги “How did that happen?” («Как это могло случиться?»). Используя цикл ответственности, участники узнают, как позитивным и принципиальным способом поддерживать ответственность в других, чтобы обеспечить исполнение ключевых ожиданий. Они также узнают, как помочь другим справиться с отсутствием прогресса в исполнении ожиданий и получить желаемые результаты. Используя ряд практических инструментов и моделей, участники осваивают средства, необходимые для того, чтобы помогать другим сохранять причастность и быть ответственными за конечный результат</p>

[1](#) Овальный кабинет (Oval Office) — рабочий кабинет президента США в Белом доме.

[2](#) Уолл-стрит (Wall Street) — так называют как Нью-Йоркскую фондовую биржу, так и весь фондовый рынок США в целом.

[3](#) Lucent Technologies — мультинациональная телекоммуникационная компания.

[4](#) Крупные американские корпорации, не сумевшие избежать банкротства.

[5](#) Enron Corporation — американская энергетическая компания, обанкротившаяся в 2001 году в итоге крупного скандала, связанного с фальсификацией финансовой отчетности.

[6](#) NASA — Национальное управление США по воздухоплаванию и исследованию космического пространства.

[7](#) Cisco Systems, Inc. — американская транснациональная компания, разрабатывающая и продающая сетевое оборудование.

[8](#) Goldman Sachs — один из крупнейших в мире коммерческих банков (до сентября 2008 года — инвестиционный банк), являющийся финансовым конгломератом.

[9](#) Grant Thornton International — международная организация, объединяющая независимые аудиторские, бухгалтерские и

консалтинговые фирмы, предоставляющие аудиторские, налоговые и консалтинговые услуги частным и публичным компаниям.

[10](#) Примерно 208 л. — *Прим. ред.*

[11](#) Worldcom — вторая по величине американская телекоммуникационная компания.

[12](#) Winstar Display Co., Ltd. — профессиональный производитель жидкокристаллических дисплеев.

[13](#) AT&T — одна из крупнейших американских телекоммуникационных компаний и один из крупнейших медиаконгломератов.

[14](#) В толковом словаре С. Ожегова слово «ответственность» имеет следующее определение: «Необходимость, обязанность отдавать кому-нибудь отчет в своих действиях, поступках».

[15](#) Jack In The Box — крупная американская сеть ресторанов быстрого питания.

[16](#) Эдвардс Деминг — американский ученый, статистик и консультант по менеджменту.

[17](#) Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

[18](#) «Аполлон-13» — пилотируемый космический корабль из серии

«Аполлон». Из летавших к Луне пилотируемых кораблей — единственный, на котором в полете произошла серьезная авария. В 1970 году «Аполлон-13» должен был стать третьим космическим кораблем, который доставил бы астронавтов на Луну. Однако уже на подлете к цели на корабле произошла серьезная авария, которая не только поставила крест на высадке, но и поставила под угрозу жизнь экипажа.

[19](#) Schering-Plough — международная фармацевтическая компания.

[20](#) Dun & Bradstreet — американская компания, специализирующаяся на сборе, каталогизации и анализе информации о субъектах бизнеса и составлении кредитных рейтингов, ведет крупнейший в мире реестр сведений о частных компаниях.

[21](#) Опра Уинфри и Джерри Спрингер — американские телеведущие, ведущие собственных ток-шоу, завоевавших огромную популярность в США и не только.

[22](#) Джон Эллиот Брэдшоу — американский писатель, лектор, спикер и консультант в области пагубных зависимостей, восстановления и духовности.

[23](#) Палата представителей США — нижняя палата Конгресса США, в которой каждый штат представлен пропорционально численности населения.

[24](#) Eastman Kodak Company — компания, производитель фототехники, фото- и кинотоваров.

[25](#) Андеррайтинг (англ. underwrite — подписывать) — процесс анализа предлагаемых на страхование рисков, принятия решения о страховании того или иного риска и определения адекватной риску тарифной ставки и условий страхования.

[26](#) «Голубой гигант» (Big Blue) — так часто называют компанию IBM.

[27](#) Герстнер Л. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри. — М.: Альпина Паблишер, 2003.

[28](#) Хэтфилды и Маккой — Hatfields & McCoys, американский мини-сериал, рассказывающий о вражде двух семей. — *Прим. пер.*

[29](#) Национальная премия качества Малкольма Болдриджа (Malcolm Baldrige National Quality Award — MBNQA) была учреждена и утверждена указом президента США Р. Рейгана в августе 1987 года.

[30](#) Глава 11 — глава Кодекса США о банкротстве, допускающая реорганизацию при использовании законов США обанкротстве. Согласно Главе 11, банкротом себя может объявить любое предприятие, организованное как корпорация или частная собственность, а также частные лица в индивидуальном порядке (хотя в основном используется для корпоративных организаций).

[31](#) Американская актриса, исполнительница роли Дороти Гейл в фильме «Волшебник страны Оз» 1939 года.

Коннорс Р.

Принцип Оз: Достижение результатов через персональную и организационную ответственность / Роджер Коннорс, Том Смит, Крейг Хикман; Пер. с англ.