

# ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ

46 ключевых принципов  
и инструментов руководителя

КРИС МАКГОФФ



THE  
**PRIMES**

HOW ANY GROUP CAN  
SOLVE ANY PROBLEM

CHRIS McGOFF



WILEY

John Wiley & Sons, Inc.

# ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ

46 КЛЮЧЕВЫХ ПРИНЦИПОВ  
И ИНСТРУМЕНТОВ РУКОВОДИТЕЛЯ

**Крис МАКГОФФ**

Издательство  
«Манн, Иванов и Фербер»

# Информация от издательства

Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights Inc. и Литературного агентства Александра Корженевского  
На русском языке публикуется впервые

## **Макгофф, К.**

Искусство управлять. 46 ключевых принципов и инструментов руководителя / Крис Макгофф ; пер с англ. Артема Ткачева. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-00057-161-3

Книга посвящена вопросам эффективного управления при решении различных бизнес-задач. Описанные в ней принципы позволяют объединять людей в команды, ориентированные на высокий результат, замечать и устранять внутренние разрушительные факторы, находить компромиссы между конкурирующими сторонами внутри групп и сохранять их эффективность.

Адресуется руководителям и менеджерам любого уровня.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения издателя.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© The Primes, Inc., 2012 All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*Майклу —  
за доброту и яркую жизнь*

*Клэр —  
за то, что придает мне смелость для совершения безрассудств*

*Творцам будущего по всему миру —  
за цель и надежду*

# ЧИТАТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ

---

*Мы здесь для того, чтобы оставить след в истории. Иначе зачем вообще быть?*

☞ **Стив Джобс**

---

Нет единственно верного способа читать книгу «Искусство управлять. 46 ключевых принципов и инструментов руководителя». Можете внимательно изучать ее шаг за шагом, можете выбрать одну из глав или же открыть любую страницу наугад и с удивлением обнаружить: это как раз то, что вам нужно!

Ни я, ни мои коллеги никогда не применяли описанные в книге первоосновы в четкой последовательности, словно речь идет о чем-то неделимом. Все концепции открывались нам именно тогда, когда были нужны, без какого-либо упорядочения. Не стоит непременно настраиваться на изучение всех 46 первооснов сразу. Освойте лишь несколько полезных вам на данный момент. Не откладывайте книгу далеко — когда придет время, следующая необходимая первооснова сама попадется вам на глаза.

Я надеюсь, что вы испытаете то же, что почувствовал доктор Рашворт Киддер, основатель Института глобальной этики, когда воскликнул: «Это все объясняет. Первоосновы ошеломляют своей ясностью!»

Пусть первоосновы помогут наполнить вашу жизнь событиями и впечатлениями, а вам — стать целеустремленными и настойчивыми в реализации задуманного!

# ВВЕДЕНИЕ

---

*Мудрость начинается там, где вещам дают верные имена.*

☞ Конфуций

---

Мир меняется. Власть, деньги, влияние — эти понятия становятся всеобъемлющими, завоевывают все новые пространства. Трудно сказать, к чему приведет эта экспансия. Ясно одно: попытка выстроить свой бизнес в сегодняшнем мире похожа на рыбалку с маленькой лодки в открытом бушующем море.

Когда-нибудь мир, конечно, обретет новое устройство и стабильность. Когда-нибудь — но не в ближайшем будущем. Пока же руководители изо всех сил стараются безболезненно провести свои команды и компании через эти непростые реалии. Бизнесмены объединяются во всевозможные и немыслимые ранее союзы, чтобы сообща преодолеть трудности, неподъемные для отдельной организации.

Чтобы выжить, приходится меняться. Первоосновы — надежный компас, который поможет вам и вашей команде проложить наилучший курс и держаться его, выходя из непредвиденных ситуаций, в которые доведется попасть, целыми и невредимыми.

Первоосновы дают точные названия универсальным схемам группового поведения. Описанные в этой книге 46 принципов и инструментов руководителя — не лабораторные гипотезы или новомодные теории. Они так же реальны, как окружающие нас предметы, и являются неотъемлемой частью человеческого опыта. Первоосновы проявляют себя всякий раз, когда люди собираются в группы с целью что-то изменить. Эти принципы являются для групп тем же, чем гены для каждого человека, — они определяют производительность. Освойте первоосновы — и вы овладеете искусством быть лидером и решать самые сложные задачи.

**БЫТЬ ЛИДЕРОМ — КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫЙ НАВЫК**

Даже на фоне нынешней экономической нестабильности о некоторых вещах можно говорить с полной уверенностью.

- **Объединение.** Способность объединяться в эффективные группы необходима для выживания. В одиночку никто из нас не может противостоять испытаниям, с которыми приходится сталкиваться.
- **Команды.** Говоря о группах (в том числе мы имеем в виду и команды, работающие в рамках одной компании), следует помнить: как и прежде, от их эффективности напрямую зависит успех всей организации.
- **Альянсы и коалиции.** Многие проблемы, с которыми мы сегодня сталкиваемся, нельзя преодолеть силами одной компании. Все чаще задачи решаются совместными усилиями людей, обладающих различными навыками и взглядами.

Умение объединить сотрудников в эффективные рабочие единицы, способные плодотворно взаимодействовать для решения задач, придает человеку ценности как для тех, кто его окружает, так и для общества в целом.

Как правило, руководители не имеют представления о том, как формировать такие группы и успешно решать проблемы с множеством переменных. Большинство подобных попыток выходят далеко за рамки бюджета и сроков и в конечном счете обречены на провал. Лишь половина из немногих проектов, которые все-таки доводятся до завершения, оправдывают минимальные ожидания.

С помощью первооснов вы справитесь с этими задачами, научитесь распознавать и расшифровывать модели поведения группы, решающей сложную проблему. Часто такое поведение кажется безумным, но, разобравшись с препятствиями, которые мешают работе, вы будете точно знать, что делать, увидите то, чего другие не видят, и станете мыслить на много шагов вперед, предвосхищая события. Изучив первоосновы, вы сможете участвовать в работе высокоэффективных групп и вести их за собой. Освойте искусство быть лидером — возьмите судьбу в свои руки!

Многие ли книги научат вас этому?



## ИСТОКИ ПЕРВООСНОВ

Вместе с Майклом, одним из моих партнеров в консалтинговой компании, основанной несколькими годами ранее, мы сидели напротив Кристины Валлих, директора по стратегическому развитию Всемирного банка. Между нами на столе лежал десяток листов с текстом и диаграммами.

«Что скажете?» — спросила Кристина.

Это было наше с Майклом первое посещение Всемирного банка. Выходя из такси на 18-й улице в Вашингтоне, я заметил, что фасад здания похож на гигантскую электронную таблицу со строками длиной в квартал и колонками окон, уходящими в небо на 13 этажей. Семь тысяч невероятно умных людей работают в этом здании. Здесь самая высокая в городе концентрация специалистов с ученой степенью и именитых экономистов. Выйдя из такси, Майкл расплатился с водителем, вдохнул свежий весенний воздух и воскликнул: «Вот будет весело!» Я не был в этом уверен.

Кристина терпеливо ждала, пока мы с Майклом изучим бумаги. В них был описан грядущий процесс структурных преобразований Всемирного банка — едва ли не самых масштабных из когда-либо проводимых за 50 лет его существования. Нас с Майклом пригласили приехать, после того как у банка закончился контракт с одной из консалтинговых компаний «Большой шестерки»<sup>[1]</sup>. Нашей задачей было оценить план изменений.

По правде сказать, я пребывал в некотором замешательстве и все еще пытался обработать информацию, когда Майкл поднял взгляд и, посмотрев прямо в глаза Кристины, сказал: «Не пойдет». Она выдержала небольшую паузу и ответила: «Вот и мне так кажется. Поэтому здесь вы, а не люди, разработавшие этот план. Но что конкретно вам кажется неверным?»

Майкл взял листок бумаги и быстро сделал два наброска: один назвал «Проблема и решение. Правило паритета», а другой — «Логика». «Прежде всего, — сказал он, — схема не сработает, потому что она нарушает “Правило паритета”: людям нужно иметь возможность

говорить о проблеме примерно столько же, сколько о ее решении. А предложенная схема оставляет слишком мало пространства для четкого определения и понимания проблемы и слишком много — для ее решения. Кроме того, схема нарушает естественную логику группового взаимодействия. Лучше всего группы работают, когда начинают с текущего положения вещей и двигаются к желаемому результату. От того, что есть, — к тому, что должно быть.

«Сотрудникам необходимо понять то, что происходит вокруг, в так называемом большом мире, и лишь затем выяснять, что делается внутри их компании, — пояснил Майкл. — Они должны начать с долгосрочных планов и затем перейти к краткосрочным. В предложенной схеме все перевернуто с ног на голову. Люди просто не будут знать, что им делать. Этот процесс не приведет к нужным результатам».

Столь своевременные схематичные наброски Майкла помогли Кристине понять важные принципы, о существовании которых она прежде и не подозревала. Сквозь призму паритета и логики ей стало очевидно, насколько несбалансированной была предложенная схема изменений. Если бы банк приступил к реализации этого плана, неразбериха и хаос дезорганизовали бы всех сотрудников. Мы сказали Кристине, что можем переделать план так, чтобы он был понят и принят всеми банковскими работниками — от старших менеджеров до младших.

Мы так и сделали. И план сработал.

В то время президентом Всемирного банка был Джеймс Вулфенсон. Он и вся его команда с энтузиазмом включились в процесс планирования преобразований — и в результате мы получили четкую стратегию по изменению структуры компании. В течение нескольких следующих лет я работал с банком, успешно реализуя эту стратегию.

Самое забавное в этой истории то, что именно таким образом нам с Майклом открылись все 46 первооснов. Они возникали непосредственно в процессе работы, причем, как правило, вовремя — как раз когда мы заходили в тупик. И почти всегда в виде рисунка на

салфетке или клочке бумаги.

Мы познакомились с Майклом в 80-х годах, когда разрабатывали программное обеспечение для командного взаимодействия по заказу IBM. Я разбирался в информационных технологиях, а Майкл знал, как функционируют группы. На протяжении более чем двадцати лет нашего сотрудничества с разными компаниями мы имели возможность убедиться, что принципы, рождавшиеся на салфетках, регулярно помогали нам прояснить ключевые моменты в работе. В конце концов я с Майклом стал систематизировать эти «ошеломляюще ясные» озарения. Мы решили структурировать их и сделать доступными для всех, кто ведет за собой группы или является их членом, чтобы помочь им обрести знания и достичь успеха.

Несколько лет назад Майкл внезапно умер в результате сердечного приступа. Его последователи приехали со всего мира на поминальную службу, чтобы отдать последнюю дань великому консультанту, предпринимателю, преобразователю крупных и мелких компаний со всего мира. Мы все считали его своим учителем.

Я пообещал собравшимся, что обязательно закончу начатую нами работу. Решил, что объединю в небольшую, но емкую книгу все самые ценные рисунки, чтобы они легко воспринимались независимо друг от друга и были бы доступны всем, кто замыслил что-то значимое. Так и произошло.

---

Наш самый большой страх заключается не в том, что мы не сможем соответствовать предъявленным требованиям, а в том, что мы окажемся выше их. Большинство из нас боится собственных сильных сторон. Мы задаемся вопросом: «Кто я, в сущности, такой, чтобы быть замечательным, великолепным, талантливым, выдающимся?» На самом деле стоит спросить: «А кто ты такой, чтобы не быть?» Ты дитя Божие. Твои мелкие шажки не принесут миру пользы. Нет ничего похвального в том, чтобы сдерживать свою энергию, свои дарования, боясь задеть самолюбие окружающих. Мы созданы, чтобы сиять, как это делают дети, и провозглашать величие Бога внутри нас. Распространяя вокруг себя сияние, мы естественным образом вдохновляем других на то, чтобы следовать нашему примеру. Избавляясь от своего страха, мы освобождаем и окружающих.

☞ Марианна Уильямсон<sup>1</sup>

---

## ЧАСТЬ 1:

# УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СХЕМЫ ЛИДЕРСТВА В НЕСТАБИЛЬНЫЕ ПЕРИОДЫ

Как некоторым людям и компаниям удастся процветать в трудные времена? Что позволяет им действовать без колебаний в атмосфере всеобщей неуверенности в будущем?

Знаменитый американский бейсболист Йоги Берра был прав, заметив: «Будущее уже не такое, как прежде». Сегодня все находится в постоянном движении — положение дел меняется так же быстро, как и наше окружение. Одних такой оборот событий пугает. Другие, напротив, воспринимают эти глобальные изменения как захватывающее приключение — и хотят места в первом зрительском ряду. Если вы причисляете себя к этим «другим», то первоосновы в первой части книги помогут вам оставить свой след в истории.


Главное, что следует уяснить: почти все простые проблемы уже решены, а значит, пора браться за сложные. Поскольку последние затрагивают интересы многих людей, требуется немало специалистов, чтобы решить их (в данном случае больше семи). Если для преодоления проблемы (пусть и сложной в техническом отношении) требуется меньшее число людей, они могут самостоятельно организовать и выполнить работу. Но как только членов группы становится больше семи, социальная динамика их поведения меняется, соответствуя уже не малым группам, а большим. А без сильного лидера большие группы быстро теряют дееспособность и перестают выдавать значимые результаты. Опробовав на практике в течение последних трех десятилетий почти все модные теории в области развивающихся и самоорганизующихся систем, я пришел к выводу, что группам численностью больше семи человек непременно нужен лидер.

Первопроходцы, которые в условиях неопределенности успешно ведут

за собой большие группы, обладают тремя общими качествами. Во-первых, они совершенно четко знают, чего хотят, и не тратят впустую драгоценное время. Во-вторых, они решительны и стремятся действовать на опережение. И, наконец, они в совершенстве овладели искусством вовлекать других в свое дело. Девять первооснов, описанных в трех главах первой части книги, помогут вам приобрести лидерские качества.

---

*Ваш разум — священная обитель, куда ничего дурного не может проникнуть иначе, чем с вашего дозволения.*

 **Ральф Эмерсон**<sup>2</sup>

---

# ГЛАВА 1

## РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ

*Чему вы посвятили вчерашний день? Какими критериями вы руководствуетесь, планируя день завтрашний?*

Каково ваше кредо? К чему вы стремитесь? Какое времяпрепровождение считаете для себя оптимальным? Какой была бы ваша жизнь, если бы ответы на эти вопросы оказались предельно четкими? Первоосновы *лидерство, работа в бизнесе и над ним и перемена или преобразование* помогут дать ясные ответы на эти фундаментальные вопросы. Ваш ежедневник уже никогда не будет таким, как прежде. Все, что вы делаете, будет иметь конкретное обоснование. Такое ясное видение позволит вам с меньшими усилиями осуществлять более значимую и ценную деятельность в группах и компаниях, частью которых вы являетесь.

---

*И лучший тот, кто призывает к лучшему других.  
Благи и те, что с жаждой ждут призыва.  
Но тот никчемн, кто лишь ленью омыт,  
Кому не ведомы решимости порывы.*

Выбор направления

Распределение ресурсов

Побуждение к действию

---

Быть ответственным  
за результат

Лидерство

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.



# Лидерство

*Означает ли ваш статус лидера, что вы действительно ведете людей за собой? Что значит «вести за собой»?*

На сайте Amazon.com продается около 14 тысяч книг о лидерстве. Почему же, несмотря на такое информационное изобилие, люди редко становятся эффективными лидерами?

Может быть, мы все слишком усложняем? Первооснова «Лидерство» включает:

- определение направления движения;
- распределение ресурсов;
- побуждение к действию.

Если в ваших действиях отсутствует хоть одна из трех вышеперечисленных составляющих — вы не лидер. Чтобы лучше понять разницу, давайте взглянем на шесть слов — три в значении существительного и три глагола.

Сначала существительные:

**Лидер:** статус.

**Менеджер:** статус.

**Владелец (осуществляющий бизнес-процессы):** статус.

Эти слова говорят о том, кем люди являются, но не указывают на то, что *делает* обладатель каждого из этих статусов.

Теперь давайте взглянем на глаголы:

**Вести:** определять курс, распределять ресурсы, побуждать к действию и быть ответственным за результат.

**Управлять:** поддерживать баланс между возможностями и потребностями системы, а также обеспечивать прогнозируемые результаты ее работы.

**Владеть (осуществляя бизнес-процессы):** использовать разработанную систему для создания ценности.

Эти глаголы указывают на то, что люди *делают*; они характеризуют действие. Но действия в рамках этих трех областей не определяются вашим статусом. Многие из тех, кого называют лидерами, большую часть времени управляют и осуществляют бизнес-процессы. И наоборот, иногда менеджеры и те, кто осуществляет бизнес-процессы, по сути, являются лидерами.

Постарайтесь вспомнить, как часто за минувшие пять дней вы определяли направление движения, распределяли ресурсы и вдохновляли других. Вспомните, сколько раз то же самое делал ваш руководитель (если таковой имеется). Вот несколько подсказок, которые помогут вам провести объективную оценку.

Если вы владеете юридической фирмой, то, оказывая юридические услуги, вы осуществляете бизнес-процессы. Если вы делаете стрижку в собственном салоне — вы осуществляете бизнес-процессы. Если, будучи владельцем консалтинговой фирмы, вы консультируете, то снова осуществляете бизнес-процессы. Уделяя время хорошо отлаженным процессам, вы не являетесь лидером. Даже когда вы повышаете эффективность вашего бизнеса — вы менеджер, а не лидер.

Большинство из нас, оглянувшись на прошедшую неделю, заметит, что были заняты в основном управлением и осуществлением бизнес-процессов. Эти виды деятельности более предсказуемы и менее рискованны. Лидерство же подразумевает множество неясностей и предоставляет отличную возможность сесть в калошу на глазах у окружающих.

К сожалению, не существует четкой схемы, помогающей оптимально распределить во времени три действия — вести, управлять и осуществлять деятельность. Но я убежден, что, если компания, частью которой вы являетесь, не сфокусирована на своем будущем, необходимо задуматься о проблеме лидерства. Вопрос: «Уделяют ли уполномоченные на это люди (включая вас) достаточное время вопросам лидерства в соотношении с управлением и осуществлением

бизнес-процессов?»

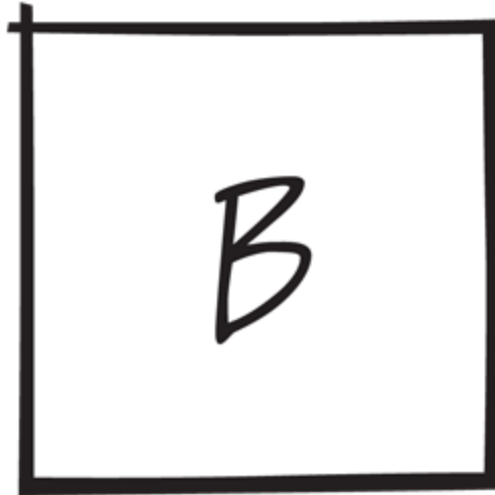
---

*Дисциплина заключается в том, чтобы всегда помнить, чего ты хочешь.*

👉 Дэвид Кэмпбелл<sup>4</sup>

---

НАД



Работа В бизнесе и НАД ним

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# РАБОТА В БИЗНЕСЕ И НАД НИМ

*Склонны ли вы работать в бизнесе, вместо того чтобы работать над ним?*

Большинство людей, особенно лидеры и менеджеры, слишком много времени проводят в бизнесе и слишком мало — в работе *над* ним. Первооснова «Работа в бизнесе и над ним» помогает провести четкую грань между этими понятиями.

Работая *в* своем бизнесе, вы решаете существующие проблемы имеющимися средствами. Работая *над* бизнесом, вы осуществляете действия, трансформирующие его. Вы находите новые схемы и методы работы, которые приведут к выдающимся результатам (или полному провалу) на рынке.

Сила этой первоосновы проявляется, когда вы четко осознаете, что в любой момент времени работаете либо в своем бизнесе, либо *над* ним. Это разные и никак не пересекающиеся понятия.

## **Работа *над* бизнесом**

Представлять, каким бизнес будет

Разрабатывать стратегию

Рассчитывать бюджет

Определять критерии для найма

Преобразовывать систему

Определять новые рынки

Решать, что делать дальше

Определять, каких клиентов обслуживать

Стимулировать творческий поиск

## **Работа *в* бизнесе**

Оперировать бизнесом в существующем виде

Следовать стратегии

Управлять бюджетом

Нанимать людей

Оптимизировать систему

Работать с освоенным рынком

Решать, как улучшить то, что уже делается

Обслуживать существующих клиентов

Сдерживать творческий поиск

Работа в бизнесе заманчива, работа *над* ним — неясна и опасна. Работа в бизнесе дает лидерам возможность взять процесс под контроль, спасти положение и заслужить одобрение. Работа *над* бизнесом неизменно несет в себе риск ошибки со всеми вытекающими последствиями. Работа в бизнесе требует полного внимания лидера и начинает пробуксовывать, когда он переключается на работу *над* бизнесом. Пока все внимание лидера занято работой в бизнесе — ничего не меняется.

Любой может работать в бизнесе, но если лидеры не станут работать *над* ним, то и другие делать этого не будут. В итоге компания не сможет развиваться, а любые попытки решить сложную проблему или осуществить преобразование закончатся неудачей.

Однажды, обедая с моим другом Каем Дозьером, я пожаловался ему на то, что оборот нашей компании никак не может преодолеть рубеж 10 миллионов долларов. Мы то подбирались к заветной планке, то отступали от нее. Все работали очень усердно, и я никак не мог понять, в чем дело. Кай взял салфетку и нарисовал на ней схему, которую вы видели в начале этой главы. «Лидеры обычно сильно переоценивают количество времени, которое они уделяют *состоянию* своего бизнеса, — пояснил он, а затем спросил: — А сам-то ты достаточно времени уделяешь работе *над* своим бизнесом?»

Попытавшись отделить *в* от *над*, я пришел к выводу, что бóльшую часть своего рабочего дня провожу в своем бизнесе, консультируя клиентов, помогая им работать *над* их бизнесом. И Кай посоветовал мне прочитать книгу Майкла Гербера «Малый бизнес: от иллюзий к успеху»<sup>[2]</sup>. Она помогла мне определиться с приоритетами, и я уже не игнорировал тот факт, что почти все время работаю в своем бизнесе, а не *над* ним.

Осознать это было легко — сложнее оказалось поменять сложившийся к тому времени стиль руководства. Я легко отвлекался от работы *над* бизнесом, озаренный очередной светлой мыслью, которая давала возможность решить текущую задачу. То и дело я был нужен клиентам или своим сотрудникам. Постоянно появлялись возможности из

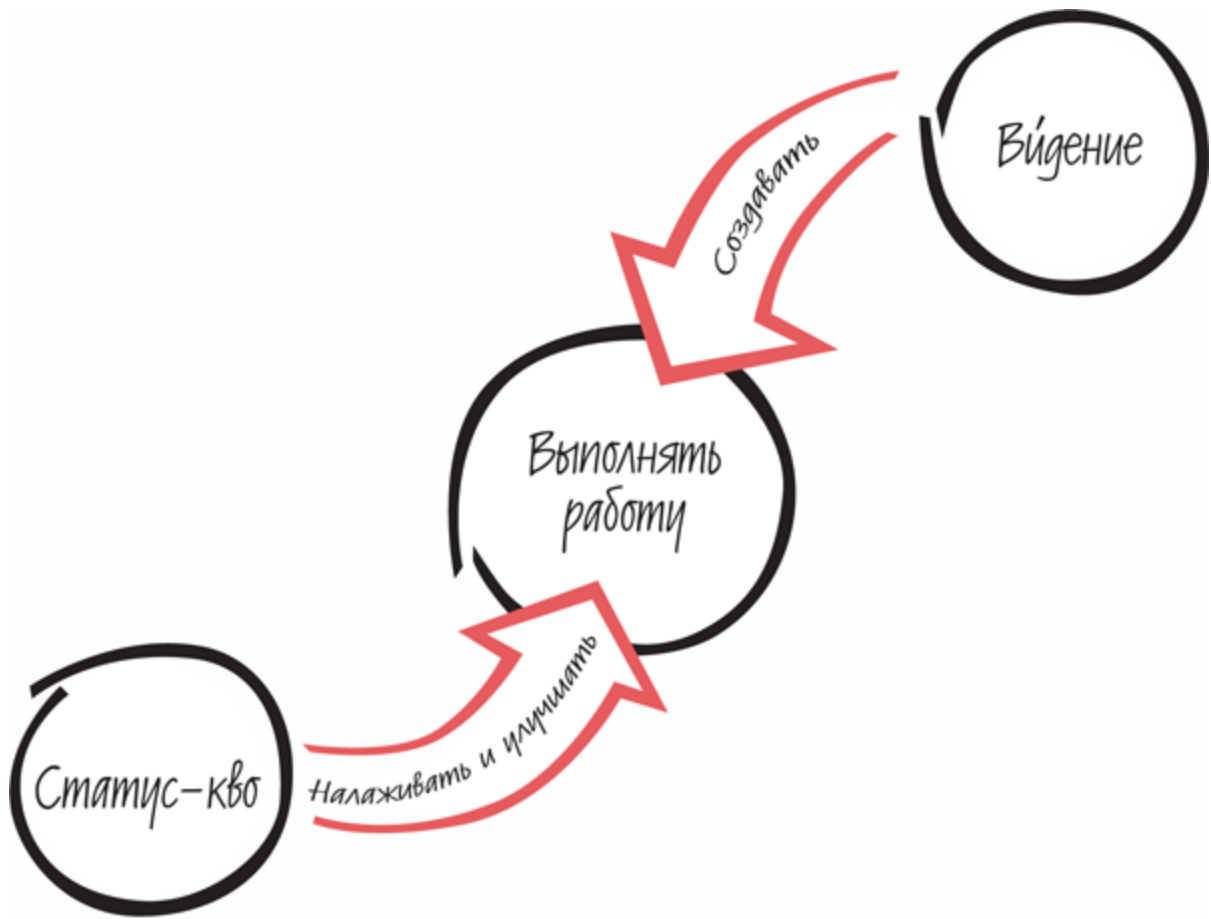
разряда «раз в жизни», и мне не хотелось их упускать. Но постепенно я стал понимать, что «никто, кроме меня» и «раз в жизни» — все это не более чем мифы, удобный повод избежать принятия лидерских решений.

Работая в бизнесе, я лишал себя возможности учиться быть лидером и вести за собой компанию. Но как только я стал работать *над* бизнесом и дал своей компании столь необходимое ей лидерское внимание, она стала показывать стабильный рост. Когда этот показатель приблизился к 35%, я продал ее за весьма приличную сумму.

Концепция «Работа в бизнесе и над ним» применима к действиям менеджеров, супервайзеров и младшего персонала в той же степени, что и к владельцам и руководителям бизнеса. К сожалению, организация труда в большинстве компаний почти не оставляет возможностей для работы *над* бизнесом. Для успешного осуществления глобальных преобразований необходимо, чтобы сотрудники всех уровней были включены в работу *над* бизнесом, а не просто поддерживали статус-кво.

Основываясь на своем 25-летнем опыте работы с различными руководителями, я прихожу к выводу, что неспособность выявлять разницу между работой в бизнесе и работой *над* ним и, как следствие, в корне неверное распределение времени и внимания — основная причина неудачных попыток преобразования любых компаний. Первооснова «Работа в бизнесе и над ним» наиболее значима для успешного осуществления изменений и достижения выдающихся результатов.

Не существует конкретного рецепта, согласно которому следует распределять время между этими двумя видами деятельности. Но, не уделяя время работе *над* бизнесом и не встраивая эту концепцию в корпоративную культуру, лидеры не смогут обрести необходимую дальновидность, подняться над ежедневной рутинной и в полной мере использовать первоосновы для достижения успеха.



## ПЕРЕМЕНА или ПРЕОБРАЗОВАНИЕ

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.



# ПЕРЕМЕНА ИЛИ ПРЕОБРАЗОВАНИЕ

Вы улучшаете или создаете?

---

*Будущее — во многом плод нашего творения.*

👉 [Рассел Акофф<sup>5</sup>](#)

---

Чего требует решение вашей проблемы — частичных перемен или коренного преобразования? Между первым и вторым существуют принципиальные различия, которые лидеры зачастую игнорируют или которых просто не понимают, пока не становится слишком поздно. *Перемена* требуется, когда проблема относительно мала, локализована и система нуждается лишь в некоторой настройке. *Преобразование* — единственно верный путь, когда речь идет о комплексной проблеме, требующей создания совершенно новой системы. Мастерство начинается с верного определения проблемы и выбора пути.

*Перемена* требует, чтобы вы четко понимали текущую ситуацию и предприняли определенные шаги по совершенствованию, убыстрению и удешевлению проводимых процессов. Успех перемены определяется сравнением полученной эффективности и экономии со стартовыми показателями. В результате перемены наше будущее становится улучшенной, оптимизированной версией прошлого.

*Преобразование* требует разрыва с прошлым. Это чаще всего болезненный шаг, который, однако, открывает новые перспективы. Преобразовывая, мы одновременно формируем и наше будущее, и пути его реализации. Результат преобразования — не улучшенное прошлое (быстрее, дешевле и т. д.), а рождение совершенно нового будущего.

Приведу неожиданный пример: лишь путем преобразования человек смог высадиться на Луне. В 1961 году президент США Джон Кеннеди объявил: «Я считаю, что американская нация должна посвятить себя цели — до конца текущего десятилетия высадить человека на Луну и

успешно вернуть его на Землю». Конструкторам было совершенно ясно, что за счет доработки космических кораблей Gemini задачу не решить, поэтому они сконструировали новый корабль Apollo. Заявление президента Кеннеди содержало все необходимые компоненты преобразования:

- предельно ясную задачу;
- конкретный результат;
- четкую дату.

На основе этого заявления был открыт новый мир.

Мне доводилось быть свидетелем моментов начала преобразований. Один из них произошел в конференц-зале компании Consol Energy в Питтсбурге. Consol — компания, специализирующаяся на добыче угля и природного газа, неизменно сопряженной с высоким риском. На повестке дня стояла задача снижения травматизма. На самом деле количество несчастных случаев в этой компании было минимальным. Конкретно в тот день руководители пытались выяснить, какими мерами можно повысить безопасность. В результате была определена цель, которая казалась вполне реализуемой.

Но в какой-то момент один из старших руководителей Consol Energy, Ник Делулис, встал перед аудиторией и указал на доску, где эта цель была описана. Он обратился к присутствующим с вопросом: «Что для вас означают эти цифры?» Коллеги ответили, что это достижимая цель, путь к которой потребует, однако, упорной работы менеджеров. Достижение этой цели, по их мнению, установило бы новый стандарт в отрасли. Ник пристально посмотрел на собравшихся и сказал, что для него эта цель означает одно — компания готова допустить чью-то травму. Он развил свою мысль: почему бы вместо того, чтобы делать компанию «безопаснее», не заявить, что «работа в Consol Energy безопасна»? И точка.

Такая постановка вопроса сразу выявила те аспекты производственной деятельности, которые явно не соответствовали заявлению «работать в Consol безопасно». Люди в зале заговорили: «Ну, мы не можем сделать

такого заявления, потому что... (следовали причины)». На что Ник ответил: «Что ж, в таком случае именно над этим нам и нужно трудиться, чтобы немедленно устранить нарушения, потому что им больше нет места в Consol Energy, работа в которой *теперь* безопасна».

Естественно, сквозь призму заявления «компания Consol Energy теперь безопасна» менеджерам, вернувшимся к местам добычи, бросилось в глаза все, что безопасным не было. А ведь добыча все время велась в таких условиях! Сейчас Consol является эталоном безопасности в области горных работ.

Примените эту первооснову на практике. Задайте вопрос членам вашей группы или сотрудникам компании: чем определяются их текущие действия? Заняты ли они тем, чтобы сделать настоящее лучше, быстрее, дешевле, или же работают над будущим? Каждый из путей таит свои опасности, готовит свои испытания и требует применения уникальных инструментов.

Инструменты для осуществления перемен воплощены в таких программах оптимизации, как «Метод учета затрат по видам деятельности», «Шесть сигм» и др.<sup>6</sup> Они эффективны при улучшении модели прошлого, но совершенно бесполезны, когда речь идет о преобразовании.

Инструменты преобразования — воображение, заявление, изобретение и инновация. Они подходят только тем, кто увлечен, одержим своей идеей с детским простодушием. И перемена, и — в большей степени — преобразование подразумевают отказ от рутины. В каком-то смысле повседневное при этом прекращает существовать. Хорошо знакомая система уходит в прошлое навсегда, а с ней и многие воспоминания. Все это обменивается на неизвестное будущее. Сотрудникам может казаться, что под угрозой само сердце системы или компании. Зачастую эти опасения небезосновательны. Чтобы снизить сопротивление, которое может породить такой страх, необходимо разъяснить людям положительные моменты, которые принесет успешное преобразование или перемена, и так же четко

изложить все возможные негативные последствия в случае неудачи. Это жизненно важный принцип, и ниже мы разберем его детально.

До сих пор я рассматривал понятия *перемена* и *преобразование* в контексте бизнеса и групп. Но все это в равной степени относится и к отдельной личности. Вы «пытаетесь похудеть» или «ведете здоровый образ жизни»? Вы «пытаетесь бросить курить» или «живете без курения»? Вы «пытаетесь держать слово» или вы уже «человек слова»? Пока вы «пытаетесь что-то сделать», вы «не делаете» этого. Пока предпринимаете некие шаги, чтобы обладать чем-то или быть кем-то, — вы не обладаете и не являетесь. Уже сейчас можете взять себе за правило — быть человеком, который никогда не говорит: «Я пытаюсь».

Лично я пережил преобразование в гольф-клубе Куинстауна, играя со старинным другом по имени Дэйв Коланда. Около тридцати лет назад мы оба начинали инженерами в IBM. В процессе игры я мимоходом заметил, что начал писать книгу. Дэвид повернулся ко мне и сказал: «Так ты теперь писатель». Это заявление поразило меня как молния. В ресторане клуба Дэвид заговорил с официантом и представил меня как писателя. И я вдруг понял, что для этого официанта я был именно писателем. Мое прошлое уже не имело значения — теперь имя мне давало будущее. С того самого момента я стал получать истинное удовольствие от написания этой книги. Дэвид преобразовал меня в писателя, объявив таковым, и мне лишь оставалось вести себя соответствующим образом и писать книгу.

Понаблюдайте за людьми вокруг. Работают ли они над улучшением прошлого или же претворяют в жизнь будущее? Понимают ли они разницу между этими двумя понятиями? Многие выбирают первое, даже когда осознают, что необходимо второе. Такие люди склонны думать, что смелые заявления не должны делаться в отсутствие предельной ясности — то есть возможности не только четко увидеть будущее во всех деталях, но и иметь подробное руководство по его реализации. Для таких людей преобразование — слишком рискованный шаг. Он требует наличия информации, которой у них пока нет и которую они не знают где искать.

Правда заключается в том, что в такой «ясности» не только нет необходимости — она еще и вредна, поскольку ограничивает свободу действий преобразователя.

С помощью концепций, описанных в этой главе — «Лидерство», «Работа в бизнесе и над ним» и «Перемена или преобразование», — вы сможете понять, на что именно уходит ваше время. Вы будете точно знать, когда действуете как лидер, а когда — нет, когда работаете *над* бизнесом, а когда — *в* нем, и сможете понять, что вам предстоит — перемена или преобразование. Ответ зависит от того, чему и в каком количестве вы решите уделить время. Старайтесь понять нужды своей команды, группы, компании или сообщества. Кого ваши соратники хотят видеть в вас в данный момент? Прислушайтесь. А затем станьте тем, кто им нужен.

Глава 2 снабдит вас тремя первоосновами, которые позволят вам действовать активно и уверенно.

---

*Догмы спокойного прошлого неприменимы к бурному настоящему. Текущий момент до предела насыщен трудностями, и мы обязаны быть на высоте положения. В нашем новом деле мы должны думать по-новому и действовать по-новому.*

☞ Авраам Линкольн, 1 декабря 1862 года, послание Конгрессу

---

## ГЛАВА 2

# БЫТЬ РЕШИТЕЛЬНЫМ И ДЕЙСТВОВАТЬ ПЕРВЫМ

*Над чем вы сейчас работаете и к какому сроку это должно быть сделано? Что означает «быть обязанным»? Что ваше обязательство значит для других?*

Прочитав главу 1, вы уже точно знаете, что именно делаете и чего не делаете в отношении лидерства, работы над системой и осуществления перемен либо преобразований. Каждую неделю, составляя план действий, вы целенаправленно распределяете время между использованием имеющейся системы, ее улучшением и коренным изменением. Теперь, когда вы научились верно распределять свое время, пора выяснить, как использовать его максимально результативно.

Что отличает лидеров, способных привлечь лучших помощников для достижения целей? Они излучают уверенность даже в трудных и неоднозначных обстоятельствах. Возможно, вы принадлежите к их числу. Если так — три следующие первоосновы подтвердят то, что вы уже знаете. Если вы восхищаетесь такими людьми — эти первоосновы помогут вам высвободить дремлющую внутри вас силу.

Сказал → Сделал

Верность слову

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ВЕРНОСТЬ СЛОВУ

*Действительно ли ваше «да» означает «да»?*

---

*Но да будет слово ваше: да, да; нет, нет.*

👉 Евангелие от Матфея 5:37

---

В контексте первооснов это означает следующее: «Я говорю, что собираюсь сделать, — и делаю это. Всегда». Верность слову зиждется на уважении к нему, а не на правилах или морали. Когда люди верны слову, плодом того, что они говорят, является будущее — и окружающие им верят. Так достигаются результаты, которые практически невозможно получить иным способом.

Верность слову встречается в мире очень редко. Производители заявляют о высоком качестве своих продуктов. Врачи информируют, что примут вас в 11 часов. Автомеханики сообщают, что ваша машина будет готова к утру, а стоимость работы составит 200 долларов. Сотрудник обещает отчет к полудню. Политики убеждают, что будут действовать в интересах страны. Но продукты оказываются не такими, как обещала реклама. У кабинетов врачей собираются очереди. Ремонт авто стоит дороже и длится дольше. Сотрудники часто нас разочаровывают, а политики действуют в собственных интересах. Всегда ли так происходит? Не всегда, но частенько, а верность слову не терпит полумер и компромиссов.

Зиг Зиглар сказал: «Самый эффективный инструмент убеждения в вашем арсенале — верность слову»<sup>2</sup>. Следуя этому кредо, вы даете величайшее обязательство тем, кто вас окружает. Верность слову — необходимое качество для высокопроизводительных групп.

При запуске каждого проекта я прошу всех вовлеченных в него оставаться верными своему слову вплоть до его завершения. Правило заключается в том, что нет малых или больших обещаний — есть просто обещания. И все они должны быть выполнены. Ни одна

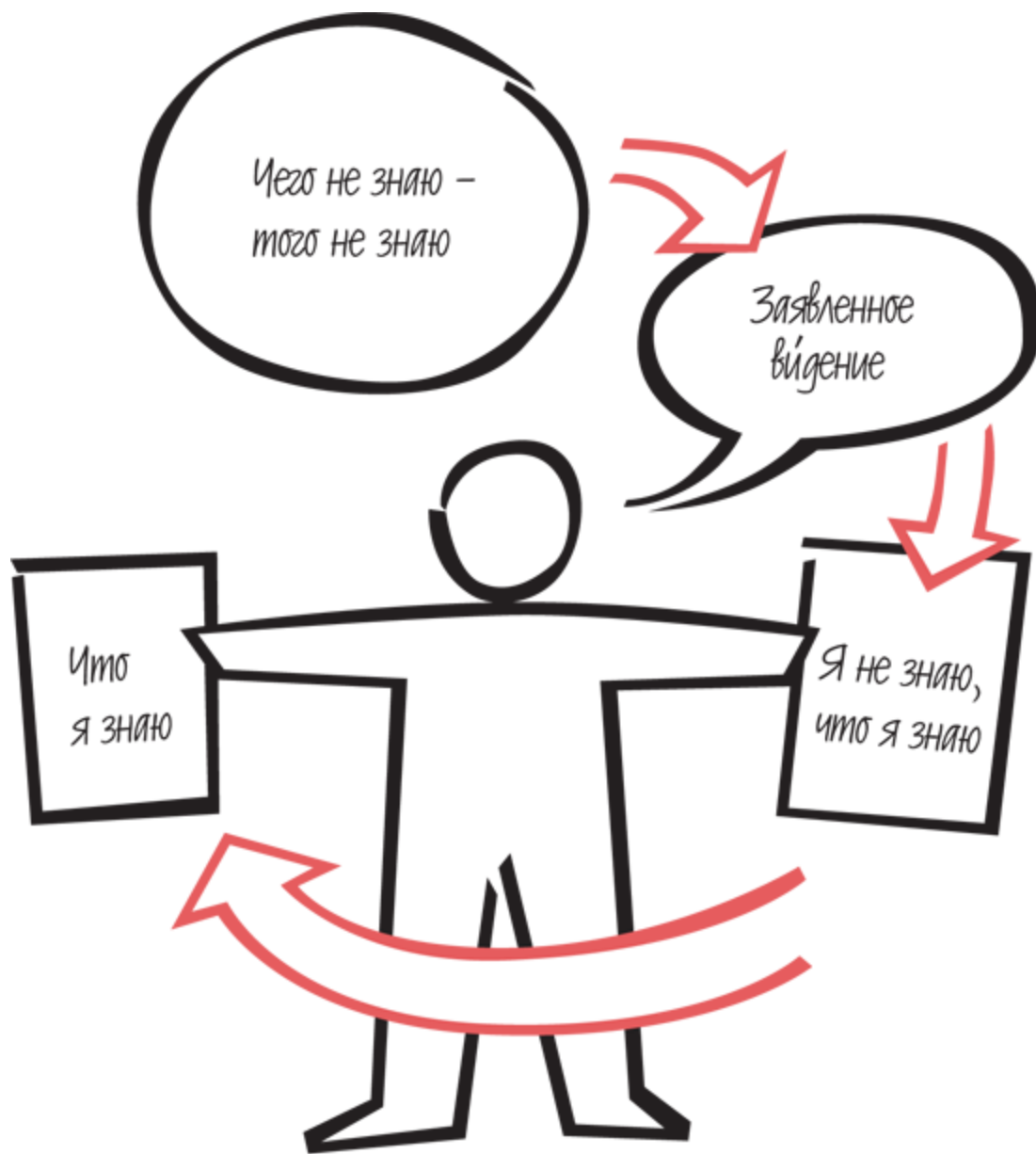


первооснова не вызывает такой бурной реакции — меня уже не удивляет тот ужас, с каким люди встречают предложение быть верным своему слову. Да, это непросто, но какие есть варианты? Согласитесь ли вы взбираться по отвесной скале, зная, что человек на другом конце веревки боится вас... иногда... может быть? Захотите ли вы участвовать в проекте, в котором четкие сроки становятся примерными ориентирами, а встречи начинаются «около» 9 часов?

Чтобы быть верным своему слову, требуется три навыка:

1. Вы должны уметь заранее распознавать ситуации, когда вас попросят или вы сами решите дать слово.
2. Говорите «да», только если действительно так думаете.
3. Научитесь говорить «нет», потому что это станет вашим самым частым ответом.

Честность порождает доверие. Доверие порождает близость. Даже если вы не извлечете ничего другого из этой книги — возьмите на вооружение хотя бы принцип верности слову. Сделайте его частью своей жизни, а также жизни вашей группы или команды. Он прост. Объясните его значение. Обязуйтесь следовать ему.



Доверяйте Вселенной

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ДОВЕРЯЙТЕ ВСЕЛЕННОЙ

Ограничено ли ваше видение тем, что вы знаете?

---

*Пока человек не примет твердого решения, всегда есть место колебаниям, всегда есть шанс, что он отступит, его действия всегда неэффективны. В отношении любых проявлений инициативы (и творчества) существует одна простая истина, незнание которой губит бесчисленные идеи и великолепные планы: в тот самый момент, когда человек окончательно решается, провидение вступает в игру на его стороне — ему в помощь происходят события, которые в противном случае никогда бы не произошли. Твердая решимость запускает цепь событий — непредвиденных случайностей, встреч с нужными людьми, материальной подмоги с чьей-то стороны, о которой человек не мог и мечтать. Мне всегда очень нравились слова Гете: «Если вы что-то можете сделать или вам кажется, что можете, начинайте. Смелость содержит в себе гений, силу и волшебство».*

👉 Уильям Мюррей<sup>8</sup>

---

Как правило, группы создают свое видение на базе того, что им уже известно. Иногда они идут дальше и рисуют картину с некоторыми пробелами, которые им предстоит восполнить. Но настоящие мечтатели делают следующее:

- понимают, что во Вселенной есть все необходимое;
- верят в то, что, какое бы видение им ни предстояло реализовать — оно уже существует где-то в будущем;
- доверяют Вселенной и знают, что она даст все необходимое для осуществления задуманного.

Создавайте видение, выходя за пределы ваших знаний.

У принципа *доверяйте Вселенной* есть и обратная сторона. В

процессе написания этой книги я беседовал с лидерами и представлял им первоосновы в виде карточек — раскладывал их на столе и просил собеседника выбрать те, что первыми бросились в глаза.

Дэннис Уиттл, основатель интернет-компании по социальному предпринимательству Global Giving, быстро выбрал пять карточек и высказался по первым четырем<sup>9</sup>. Взяв в руки пятую карточку (с первоосновой «Доверяйте Вселенной»), он заколебался, поднял глаза, подыскивая слова (в чем у него редко возникала необходимость), и сказал: «Это чепуха!» Я знал: ему есть что еще сказать, поэтому терпеливо молчал. «Доверяйте Вселенной — это миф, — продолжил он. — Важнейший, жизненно необходимый для любого лидера, но все же миф. Освоение этой первоосновы — единственный эффективный путь к преобразованию или созданию чего-либо».

«Это должен усвоить каждый лидер, — добавил Дэннис, подумав. — Но иногда, дожидаясь содействия Вселенной, приходится заложить дом и потерять его. На каждого сказочно успешного предпринимателя, наделенного даром царя Мидаса, приходится сотни историй в стиле “всем рискнул — все потерял”».

К сожалению, доверие Вселенной не дает никаких гарантий успеха, несмотря на смелость вашего заявления. Люди терпят неудачи. Каждый день они рискуют всем и все теряют. В этом деле нет никаких секретных кодов или заклинаний. Любой добившийся результатов лидер-инноватор, который на торжественном приеме делится с собравшимися своей «особой формулой успеха», делает это уже постфактум.

Доверять Вселенной — не значит не сомневаться в успехе. Безусловно, есть люди, не ожидавшие от Вселенной ничего и тем не менее ставшие известными и состоятельными. Однако игнорировать Провидение и его возможности довольно глупо. Великие лидеры сталкиваются с теми же испытаниями, разочарованиями, сомнениями, неудачами, а порой унижением, что и все остальные. Но они понимают, что принцип доверия Вселенной пусть и не гарантирует успеха, но позволяет не сдерживать свое воображение и смело следовать за ним.

В конце книги я выражаю признательность людям, без которых никогда бы не закончил описание первооснов. Но во всеуслышание объявив, что собираюсь издать книгу, я даже не подозревал о существовании некоторых из них и о том, что нам суждено встретиться. Спасибо, Вселенная!



## Заявление

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ЗАЯВЛЕНИЕ

*Хотите ли вы жить бесцельно?*

---

*Не пробуй! Делай или не делай. Никаких попыток.*

👉 Магистр Йода<sup>10</sup>

---

*Заявление* — это утверждение, определяющее, что будет достигнуто и в какой срок<sup>11</sup>. Одни из самых глубоких впечатлений люди испытывают, наблюдая за тем, как те или иные лидеры делают свои заявления — достичь конкретного результата в четко определенные сроки. Например, заявление президента Кеннеди: «Я считаю, что американская нация должна посвятить себя цели — до конца текущего десятилетия высадить человека на Луну и успешно вернуть его на Землю» — или Махатмы Ганди: «Я увижу Индию свободной еще при моей жизни». Эти лидеры определяли цель и затем достигали ее. Сегодняшние спортсмены «сачкуют»: они начинают кричать об успехе, лишь отбив сложный мяч. Заявления не делаются постфактум. Здесь все решает порядок событий.

Когда «Заявление» делается с «Верностью слову», язык из пассивного становится активным.

Неуверенный голос	→	Уверенный голос
Планирую	→	Заявляю
Пытаюсь	→	Делаю
Я бы сделал	→	Я сделаю
Я собираюсь	→	Я делаю
Мы должны бы сделать...	→	Мы делаем...
Но/если	→	Вне зависимости от...
Я поддержу начинание	→	Я обязуюсь достичь результата

С условиями → Безусловно  
Скоро → Сейчас

Недавно я участвовал в преобразовании крупнейшей в мире логистической системы (речь идет о своевременной доставке товаров от поставщиков и производителей клиентам и потребителям). Эта гигантская структура состоит из множества подсистем, возглавляемых отдельными руководителями; единое централизованное управление при этом отсутствует. В начале проекта было выявлено, что система работает примерно на 30% менее эффективно, чем должна. Настоящий прорыв требовал единого решения и слаженных действий лидеров разных компаний, но доверия друг к другу у основных игроков почти не было.

Вместо того чтобы отправиться на веревочный тренинг или организовать другое мероприятие по укреплению командного духа, было решено сразу начать действовать. Мы отобрали пять проблем, требовавших решения, затем определили и описали конкретный результат для каждого из пяти проектов и установили четкие сроки. Группы, созданные для выполнения этой работы, как обычно бывает, потратили почти все время на обсуждения, а затем попросили продлить срок, чтобы успеть предоставить результат. Лидерская группа ответила отказом. Это был неожиданный и практически беспрецедентный ответ. Группы были одновременно шокированы, возбуждены и настроены скептически. Они сказали лидерам: «Если вы хотите получить именно этот результат к сроку — так оно и будет». И лидеры ответили: «Хорошо».

Три группы закончили проекты раньше срока, у двух других были серьезные проблемы. В дело вмешались политики, зазвучали предложения задействовать властные рычаги, на высоком уровне начались подковерные игры. Тогда обе группы снова обсудили свои проблемы с лидерами, напирая на множество «причин», которые мешали завершить проект к нужному сроку, и даже прямо указывая на то, что прежние темпы преобразований грозят привести к нежелательным последствиям. Их позицию можно было выразить



словами: «Не делайте ничего, пока мы не будем абсолютно уверены! Придержите лошадей!» Прежде в таких ситуациях лидеры, как правило, понимающе качали головами и отправляли сотрудников поработать над «более детальным» анализом. Однако на этот раз случилось необычное.

Лидеры настояли на соблюдении сроков и сделали все от них зависящее, чтобы избежать срывов. После ряда стремительных и болезненных шагов результат был достигнут вовремя. Все происходящее шокировало сотрудников, ведь на их глазах воплотилось в жизнь лидерство, основанное на заявлении.

По завершении глобального проекта, в течение которого все пять групп показали нужные результаты, был организован торжественный вечер с вручением наград. Конечно, праздновалось нечто большее, чем просто достижение результатов. В процессе реализации данного проекта все впервые встало на свои места: лидеры повели за собой группы, члены которых плодотворно работали. Верность слову стала тем стержнем, благодаря которому результаты были получены вовремя. Люди осознали свои новые возможности и были решительно настроены на дальнейшую работу. Повторюсь, что изначальным импульсом этих «чудес» стала мощная комбинация «Заявления» и «Верности слову».

---

*Если ваши действия побуждают других мечтать, учиться, творить и расти — вы лидер.*

☞ Джон Куинси Адамс<sup>12</sup>

---

## ГЛАВА 3

# ПРИВЛЕЧЬ ДРУГИХ

*Как заставить безвольных и плохо совместимых сотрудников посвятить себя делу без остатка?*

Вы ясно определили цели и, подчеркнув намерение быть верным своему слову, заявили о том, что собираетесь достичь их к определенному сроку. Вам понадобятся единомышленники, поскольку любой человек едва ли сможет осуществить задуманное, действуя в одиночку. Эта глава расскажет, как сильные лидеры вовлекают специалистов в реализацию преобразований. Одна из первооснов научит, как изложить людям свое видение; другая — как нацелить группу на достижение результата; а третья — как создать великую движущую силу внутри групп.

Еще раз подчеркну — я сознательно использую слово «группы», а не «команды». В то время как все команды являются группами, далеко не все группы являются командами. Команды — это группы, в которых царит атмосфера единства. Члены команд носят одинаковые футболки, добиваются общих целей и имеют сходное представление об успехе. У команд всегда есть лидер, которому они подотчетны. Он диктует им, что делать. Команды — это роскошь. Однако большинство групп, которые вам доведется вести или частью которых являться, правильнее назвать объединениями. Люди, вошедшие в них, возможно, еще вчера едва были знакомы либо конкурировали между собой, ставили друг другу подножки на карьерной лестнице — а сегодня жизнь заставила их стать союзниками.

Овладев мастерством руководства такими разноплановыми объединениями, вы никогда не останетесь без дела. Или без денег.

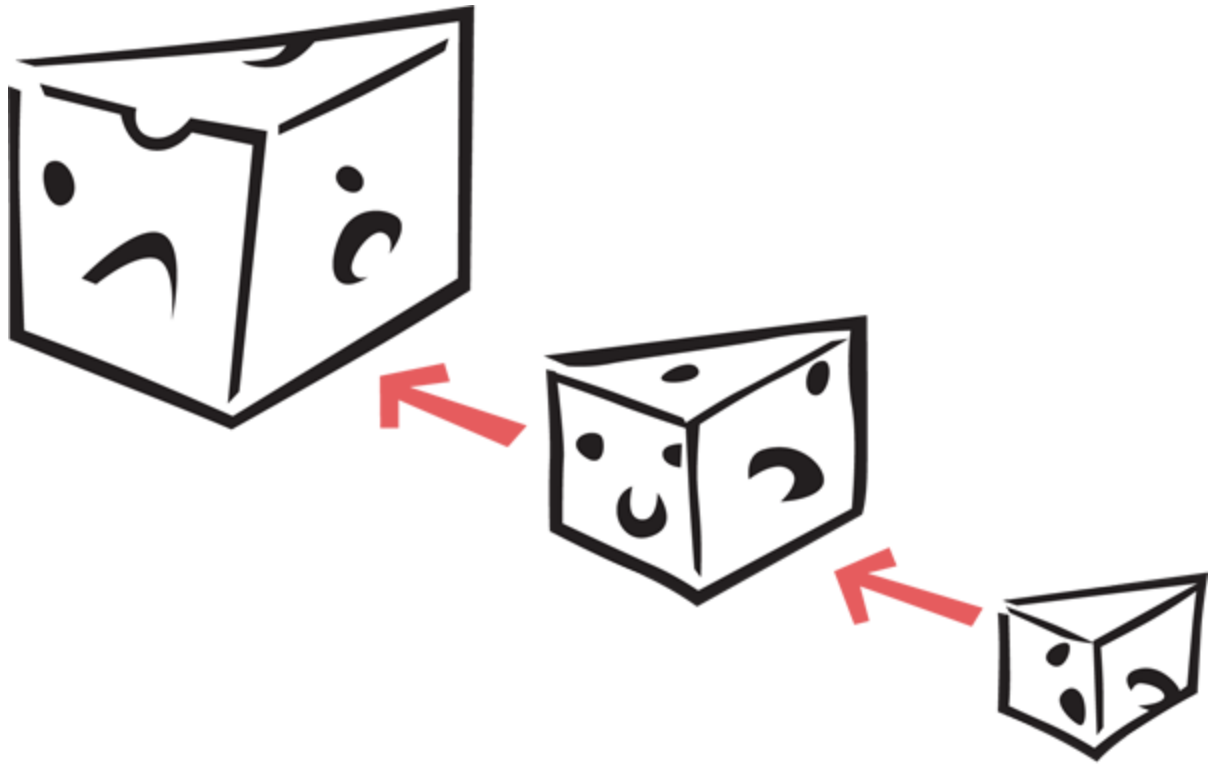
---

*Любовью называется жажда целостности и стремление к ней.*

☞ Платон

---





## Динамическая незавершенность

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ДИНАМИЧЕСКАЯ НЕЗАВЕРШЕННОСТЬ

*Как создать видение, увлекающее как настоящими, так и будущими возможностями?*

Царь Соломон примерно 3000 лет назад сказал, что без видения люди погибнут<sup>[3]</sup>. Сегодня лучшие СЕО<sup>[4]</sup> разделяют эту точку зрения, руководствуясь принципом вовлечения сотрудников в видение компании. Лидеры ответственны за создание видения, которое определит стратегию и вдохновит людей на конкретные действия.

Но создание видения пугает лидеров. Они боятся, что сотрудникам оно может не понравиться и их обвинят в некомпетентности. На самом деле только худшие лидеры не берут на себя ответственность за создание видения. Они либо попросту игнорируют эту необходимость, либо перепоручают задачу подчиненным. Лидеры «средней руки» создают слишком жесткое видение и требуют, чтобы остальные тут же вдохновились им, потому что самим лидерам оно кажется великолепным.

Грамотные лидеры строят видение, используя первооснову *динамическая незавершенность*. Они проявляют инициативу и четко излагают те части видения, которые считают наиболее важными и многообещающими. Но при этом показывают членам группы, что именно в таком видении не является завершенным, до конца продуманным, и просят их предлагать свои идеи, дополняющие общую картину. В результате на свет появляется будущее, которое полюбят все, кто над ним работал.

Построение видения с использованием первоосновы «Динамическая незавершенность» дает ряд положительных моментов:

- позволяет лидерам проявить инициативу, предложить видение, но в то же время освобождает их от чувства, что они должны знать ответы на все вопросы;
- повышает мотивацию всех членов группы в деле сотворения видения, которое, в свою очередь:
- делает идеи группы общедоступными;

- стимулирует чувство сопричастности происходящему, что заставляет людей действовать в высшей степени решительно.

«Динамическая незавершенность» побуждает каждого к формированию видения. Всегда найдутся пробелы, требующие заполнения, — их хватит на всех. У членов группы появляется чувство обладания тем, что они помогают создавать, а это главная ценность данной первоосновы. Когда одинаковое видение присуще всем членам группы, шансы на его успешную реализацию существенно возрастают.

«Динамическая незавершенность» подтверждает истину о том, что избыток материала порождает сопротивление, а избыток пустого пространства — хаос. Задача лидера — дать людям достаточное для вдохновения количество материала и определить пространство, в котором придется творить. По сути, это и есть искусство создания видения.

Вы должны стараться не загонять себя в рамки простых утверждений, когда всеобъемлющая идея (видение) порой уменьшается до упрощенной идеи (утверждения). Напротив, вам нужно расширить горизонт своего динамически незавершенного видения, лишь в общих чертах осветив воображаемое будущее. Дайте простор своему видению до такой степени, чтобы оно буквально вытеснило реальность. Следуя принципу «Динамической незавершенности», вы научитесь безоговорочно «доверять Вселенной».

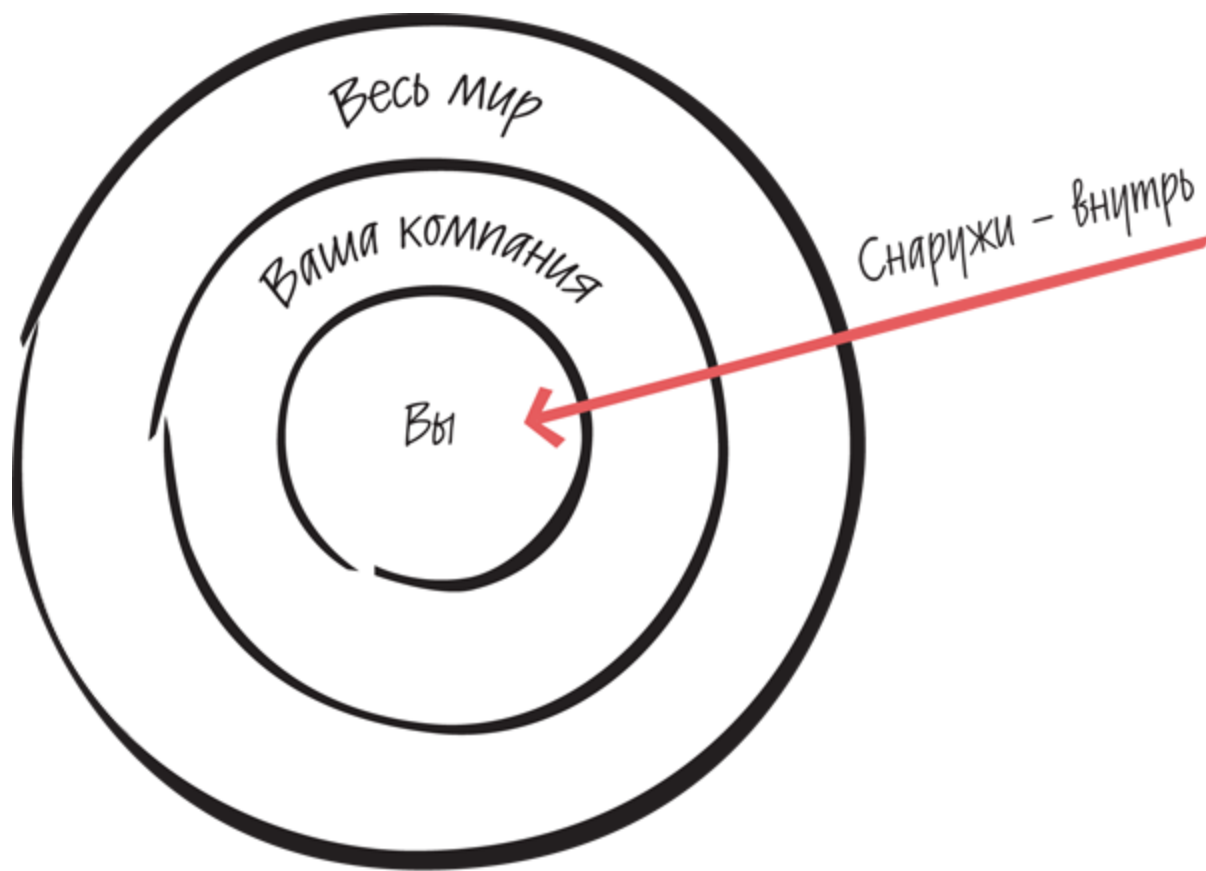
Не бойтесь расплывчатости! Пробелы в вашем видении создадут пространство, которое позволит коллегам предлагать идеи, не пришедшие вам в голову. Побуждайте людей следовать за вами, заполняя оставшиеся «белые пятна» в общей картине. Став частью «Динамической незавершенности», ваши последователи, в свою очередь, оставят свободное пространство для маневра тем, кто идет за ними, — и так далее.

---

*Когда вас увлекает великая цель, выдающийся проект, ваши мысли выходят за привычные рамки. Ваш разум преодолевает барьеры, ваше сознание расширяется, и вы обнаруживаете себя в новом и чудесном мире. Дремлющие глубоко в вас силы, способности и таланты оживают, и вы обнаруживаете, что на самом деле являетесь куда более великим человеком, чем когда-либо мечтали стать.*

☞ Патанджали<sup>13</sup>

---



## Облагораживание

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.



# ОБЛАГОРАЖИВАНИЕ

*Помогает ли ваше видение окружающим почувствовать себя более значимыми и вдохновляет ли их на уверенные действия?*

*Облагораживание*, вероятно, наиболее часто нарушаемая первооснова. Вот как это обычно бывает:

- начните описание своего видения с утверждений о вашей компании или о вас лично;
- используйте будущее время;
- стремитесь выражаться конкретно, делать утверждения о своем видении.

Облагораживающее видение начинается с общей картины мира и общества, которому служит ваш бизнес. Эта картина — описание желаемого будущего в настоящем времени. Такое видение настолько ясно иллюстрирует цель, что способно вытеснить реальность.

Вопиющим примером пренебрежения этой концепцией является первое предложение видения корпорации Enron: «Видение Enron заключается в том, чтобы стать ведущей энергетической компанией мира...» То есть компания сразу говорит о себе. Причем в будущем времени. Все мы знаем, к каким печальным последствиям привела эта самонадеянность!<sup>[5]</sup>

Одна компания, работающая в сфере здравоохранения, недавно переосмыслила свое видение согласно первооснове «Облагораживание». Раньше оно начиналось фразой:

(Название компании) станет самой популярной медицинской компанией в условиях новых финансовых реалий штата Калифорния.

Теперь же оно звучит в соответствии с принципом «Облагораживания»:

Мы, (название компании), видим, что жители Калифорнии, нуждаясь в медицинских услугах, готовы делать оптимальный

выбор. Им ясны все альтернативы, преимущества и недостатки отдельных компаний. От получения необходимой помощи их отделяет лишь телефонный звонок в круглосуточную службу, операторы которой владеют множеством иностранных языков. Вне зависимости от своего финансового состояния клиенты знают, что получают исчерпывающую информацию, которая позволит им принять правильное решение. Мы, сотрудники (название компании), делаем это путем (детали решений, которые они планируют воплотить).

Обратите внимание, что вторая версия начинается с фразы о людях, которым компания служит, а затем следует описание роли компании в реализации этого видения для своих клиентов. Также обратите внимание на то, что облагораживающее видение всегда излагается в настоящем времени.

Как создать видение, которое облагородит людей и повысит их чувство собственной значимости? Начните с того, что такое видение должно быть шире вас самих, вашей группы и даже всей компании.

- Не начинайте с себя или своей компании. Говорите обо всем мире — максимально возможном пространстве для иллюстрации видения. Нарисуйте мир, который бы вдохновлял и мотивировал вашу группу.
- Опишите роль вашей группы в этом мире.
- Затем скажите о том, что вы и ваша группа должны сделать, чтобы воплотить это видение.

Сильное видение отвечает на вопрос «Что мы хотим сделать для мира, а не для своей компании?». Оно указывает направление, когда не совсем ясно, куда двигаться. Видение создает основу для ежедневной деятельности, идет ли речь о рутинной работе или нетривиальных задачах. Люди не облагораживаются, создавая компанию ради компании. Они облагораживаются, когда ощущают себя частью коллектива, создающего нечто прекрасное для общества и мира в целом.

Сила облагораживания хорошо иллюстрируется этой историей<sup>14</sup>:

Прохладным туманным утром один ирландский священник, шагая по дороге, увидел группу рабочих. Они суетились, ворчали, вокруг них царил беспорядок. Священник спросил, чем они заняты, и старший ответил: «Мы с ребятами делаем кирпичи, святой отец. Быстро, как только можем. Даже на беседу нет времени отвлекаться, уж простите, нужно мешать песок с глиной, чтобы делать кирпичи, много кирпичей». Священник пожелал им плодотворной работы и продолжил путь.

Через некоторое время он увидел еще одну группу строителей. Они тоже делали кирпичи, но рабочее место их выглядело гораздо опрятнее, а сами они — собраннее, и действия их были более слаженными. Священник так же поприветствовал их и спросил, что они делают. Мастер улыбнулся и ответил: «Святой отец, мы помогаем строить стены. Смешиваем песок, глину и воду и делаем кирпичи для бригады строителей, что трудится у северной стороны вон того здания». Священник благословил их работу и отправился дальше.

Вскоре он услышал радостное пение и смех. За поворотом он увидел третью команду строителей. Рабочее место их выглядело безупречно. Готовые кирпичи были сложены в аккуратные блоки, а люди работали в едином ритме. Увидев священника, они прервали работу и тепло поприветствовали его. «И вам доброе утро! — ответил священник. — А чем это вы заняты?» — «О, святой отец, сегодня благословенный день. Мы строим церковь. Когда она будет готова, люди нашей деревни еще много лет будут приходить сюда для поклонения Господу. Сейчас мы помогаем возводить стены. Для этого мы делаем кирпичи, смешивая песок, глину и воду. Это поистине благословенный труд!»

Рабочие первой группы ощущали себя лишь изготовителями кирпичей. Вторая группа знала, что вносит лепту в строительство стен — более глобальную задачу, — поэтому старалась выполнять работу качественно. Рабочие третьей

группы, без сомнения, занимались воплощением облагораживающего видения и воспринимали свою работу как часть прекрасного. Благодаря этому облагораживанию они работали на высшем уровне, добиваясь наилучших результатов.

Стимулируя в человеке желание стать частью чего-то значимого, мы пробуждаем в нем источник удивительной силы, позволяющей выходить далеко за рамки повседневности. Пренебрегая этим источником, вы отказываете другим в возможности творить поразительные вещи.

Общая  
позиция

Общая  
цель



Координация  
действий

Сила

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# СИЛА

*Умеете ли вы объединять незнакомых людей и конкурентов в сильные, нацеленные на результат коалиции?*

---

*Сила — это способность совершать работу или выдерживать нагрузки.*

---

Сила любой группы состоит из 1) желания ее членов придерживаться общего видения, 2) степени их приверженности единой цели и 3) качества координации их действий. Неполнота любой из трех составляющих существенно снижает силу.

Сила — один из трех методов достичь чего-либо. Два других — авторитет и власть. Их различает источник энергии.

1. *Ваша власть* заставляет членов групп работать, потому что они боятся вас. Сам факт того, что им может влететь от руководства, и есть источник энергии власти.
2. *Авторитет* позволяет заставить кого-либо выполнять работу, так как общество наделило вас соответствующими полномочиями. Энергия авторитета черпается за пределами группы и аккумулируется в одном человеке, который использует ее, чтобы заставить группу действовать.
3. *Сила* генерируется внутри группы самими ее членами, когда они сознательно принимают решение работать сообща для достижения общей цели. Они также выбирают лидера, который будет действовать в интересах группы.

Первооснова *сила* выявляет факторы, благодаря которым ее можно генерировать. Лидеры должны освоить это искусство именно в группах, а не командах. Команды — это лишь один из видов групп, и их будущее имеет определенные рамки. Глобализация и системное мышление порождают проблемы и возможности совершенно нового толка, которые не может охватить уже ни одна компания или власть. Наивысшее мастерство состоит в том, чтобы научиться генерировать

силу в группах малознакомых и едва доверяющих друг другу конкурентов. Как раз в таком мире мы живем.

Сила — не абстрактное понятие. Вы можете измерить ее, задавая вопросы отдельным членам группы. Чем выше уровень силы — тем большего может достичь группа.

Вторая часть книги вооружит вас девятью первоосновами, необходимыми для развития силы в группе. Они позволят вам превратить любую группу малознакомых людей и недоверчивых конкурентов в сильную, нацеленную на результат коалицию. Эти первоосновы просты, но не примитивны. Многие лидеры говорили мне, что в трудные времена перечитывают главы, приведенные далее.

Мы знаем, что такое сила и почему искусство генерировать ее в группах столь важно для нашего будущего. Давайте теперь научимся применять этот навык в любых ситуациях.

---

*Когда вы пытаетесь выбрать что-то одно, оно оказывается связанным со всем остальным во Вселенной.*

👉 Джон Мьюр<sup>15</sup>

---

## ЧАСТЬ 2:

# УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СХЕМЫ СИЛЬНЫХ СОЮЗОВ

Как генерировать беспрецедентную силу внутри групп? Этот вопрос максимально важен для вас?

Будущее принадлежит тем, кто может объединить малознакомых, едва доверяющих друг другу конкурентов в сильные, ориентированные на результат союзы. Во второй части представлены девять первооснов, которые расскажут, как группы сложно совместимых людей могут разделить единое видение, общую цель и начать действовать слаженно. Это даст вашей группе силу для масштабных свершений — но вам понадобится вся сила, какую только сможет «накачать» группа. Помните о том, что больше половины венчурных проектов почти сразу терпит крах, а остальные выходят далеко за пределы плановых бюджетов и сроков<sup>16</sup>.

Из тех немногих проектов, что доводятся до завершения, лишь половина оправдывает минимальные ожидания. Главная причина такого положения дел кроется в неудачных попытках «торопиться медленно». Группы так спешат приступить к делу, что не дают себе труда выработать общую позицию и ясную цель. И хотя склонность к поспешным действиям может помочь быстрее сдвинуться с места, дело скоро встанет, поскольку люди начнут сомневаться в правильности этих самых действий, целей и даже необходимости начинания в целом.

Не повторяйте этой ошибки! Торопитесь медленно. Освойте девять первооснов второй части — и вы станете одним из немногих лидеров, способных решить сложную проблему, успешно реализовать перемену в компании или осуществить ценное системное преобразование.



---

*Создать новую теорию — не то же самое, что снести старый амбар и построить на его месте небоскреб. Это скорее похоже на подъем на вершину горы, с которой откроются новые горизонты и неожиданные виды. То место, откуда было начато восхождение, с высоты уже кажется точкой и занимает лишь ничтожную часть панорамы, раскинувшейся перед нами после преодоления всех препятствий на пути к вершине.*

☞ **Альберт Эйнштейн**

---

## ГЛАВА 4

# ВЫРАБОТКА ОБЩЕЙ ПОЗИЦИИ

*Все утверждают, что любят разнообразие. А может ли разнообразие позиций быть нежелательным?*

Говоря о «позиции», я имею в виду «точку зрения». Если люди смотрят на ситуацию с разных точек зрения, они вряд ли сойдутся в понимании сути проблемы, главной ее причины и способах решения. Точка зрения определяет восприятие, а восприятие — реальность. В итоге мы начинаем воевать за то, чья «реальность» более верна, — что совершенно бессмысленно.

Три первоосновы этой главы разбивают «позицию» на три составляющие: угол зрения, степень абстрагирования и жизненный цикл. Предоставленные сами себе члены группы смотрят на проблему под разными углами и с разной степенью абстрагирования. Разнится и понимание того, насколько срочно нужно принимать меры. Ваша задача — собрать отдельных людей в группу, чтобы они могли обсуждать проблему, рассматривая ее под разными углами. Выработка общей позиции — первый шаг к использованию силы группы.

---

*Где вы стоите, зависит от того, где вы сидите.*

☞ Руфус Майлс<sup>17</sup>

---



## Слепцы и слон

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# СЛЕПЦЫ И СЛОН

*Как помочь людям увидеть «общую картину»?*

Многие слышали историю о слепцах, один из которых, взявшись за хобот слона, с уверенностью сказал, что держит в руках змею. Столь же веско прозвучали слова другого слепца, который принял ногу слона за дерево. Два человека пришли к разным выводам, потому что у них была разная информация. Как только члены группы поймут, что каждый из них держит лишь «часть слона», разногласия быстро устранятся.

Несколько лет назад я стал свидетелем того, как люди «увидели слона». Произошло это при анализе удручающих последствий урагана «Катрина» и землетрясения на Гаити. К сожалению, два этих стихийных бедствия усугубились множеством досадных человеческих промахов. К примеру, во время урагана «Катрина» на одном из городских стадионов таяло большое количество льда, в то время как люди умирали от обезвоживания. Из отчетов американского правительства следует, что более полумиллиарда долларов, выделенного Гаити, было потрачено впустую. Мы пытались выяснить, как получилось, что благие намерения огромного количества людей, авторитетных правительственных и общественных организаций, а также частных компаний привели к столь неэффективным результатам.

Участникам событий были заданы простые вопросы:

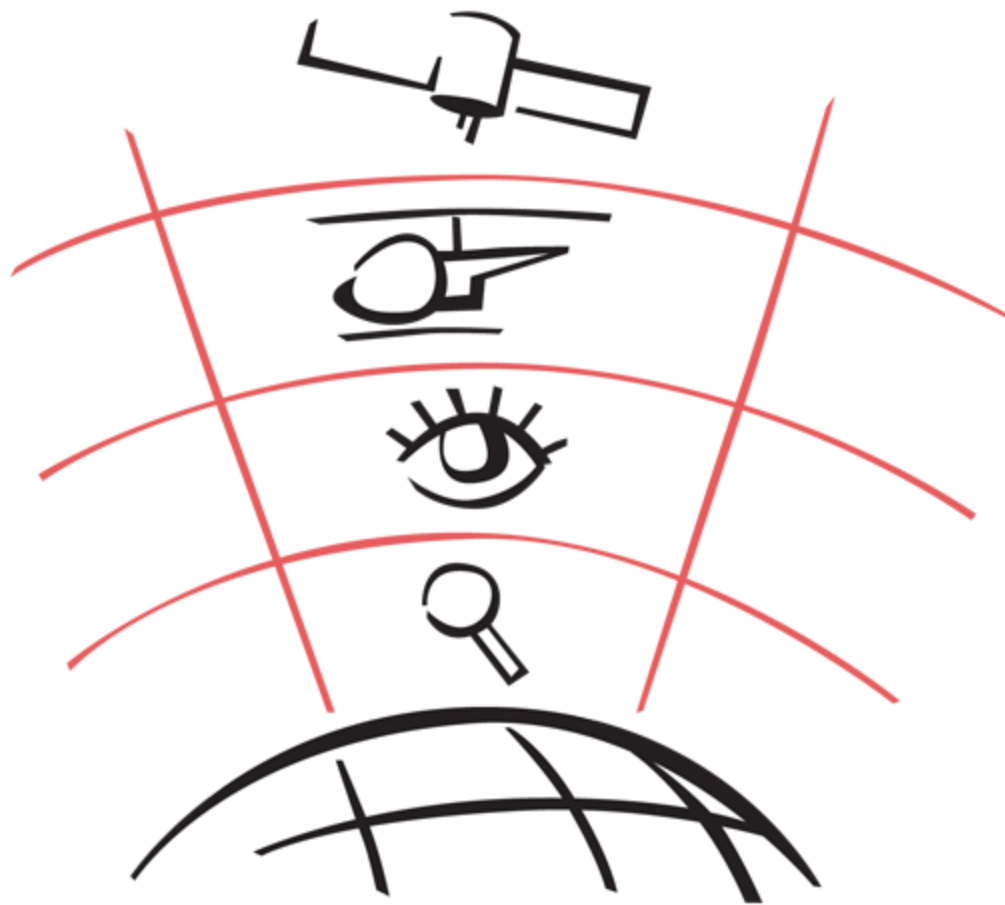
- Как бы вы охарактеризовали главные ошибки в устранении последствий катастроф?
- Какова главная причина путаницы и плохой координации действий?
- Как именно ваша организация участвовала в решении проблем? Как это делали другие компании?

При всем многообразии ответов мы все-таки пришли к выводу, что главной проблемой было отсутствие видения целостной картины. Даже сам термин «действия по устранению последствий» понимался участниками по-разному.

Было решено собрать всех вовлеченных в ликвидацию последствий обеих трагедий и «показать им слона». Увидев главную причину проблемы, мы дали рецепт того, как избежать ее в будущем. Такой результат был бы невозможен, если бы мы не уделили время формированию общего взгляда на картину.

Чтобы нарисовать «слона», не обязательно быть художником. Рисунок может и не отличаться изысканностью линий. Просто подойдите к чистой доске или возьмите лист бумаги и нарисуйте схему, отвечающую на вопрос «Как работает данная система?». Не удивляйтесь, если в итоге у вас получится несколько разных рисунков. И не расстраивайтесь, если в процессе поиска будет скомкан не один лист бумаги. Всегда помните, что главной частью этого процесса является обсуждение. Картинка «слона» представляет собой понятную модель работы системы. А в построении моделей есть одна закономерность: все они неверны и лишь некоторые полезны. Полезная модель построена так, чтобы люди могли ее обсуждать и выявлять способы воздействия на нее.

И последний совет: не поручайте создание модели третьим лицам. Всегда взаимодействуйте с членами группы напрямую. Совместная разработка приводит к совместному использованию и порождает любовь к модели. Зачем лишать себя такого удовольствия?



## Масштаб наблюдения

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# МАСШТАБ НАБЛЮДЕНИЯ

Как помочь людям видеть одну и ту же «общую картину»?

---

*Дело не в том, что они не видят решения. Дело в том, что они не видят проблемы.*

👉 Гилберт Честертон<sup>18</sup>

---

Первооснова масштаб наблюдения схожа с предыдущей — слепцы и слон — тем, что здесь тоже идет речь о цели и абстрагировании. В зависимости от того, что вы хотите сделать, всегда есть оптимальный масштаб наблюдения.

Вот пример.

Представьте себя стоящим в автомобильной пробке. Вы опаздываете на встречу и нервничаете, отчаянно вертя головой в поисках полицейского, который «разрулил» бы ситуацию. Однако, включив радио, вы узнаете, что причина длинной пробки на этом участке дороги — сломавшийся посреди трассы грузовик в нескольких милях впереди. Даже если бы полицейский появился, он бы едва ли оказался полезным. Оптимальный масштаб наблюдения в данной ситуации открывается с высоты птичьего полета. Машины становятся едва различимыми, а все возможные пути для транспортного потока — очевидными.

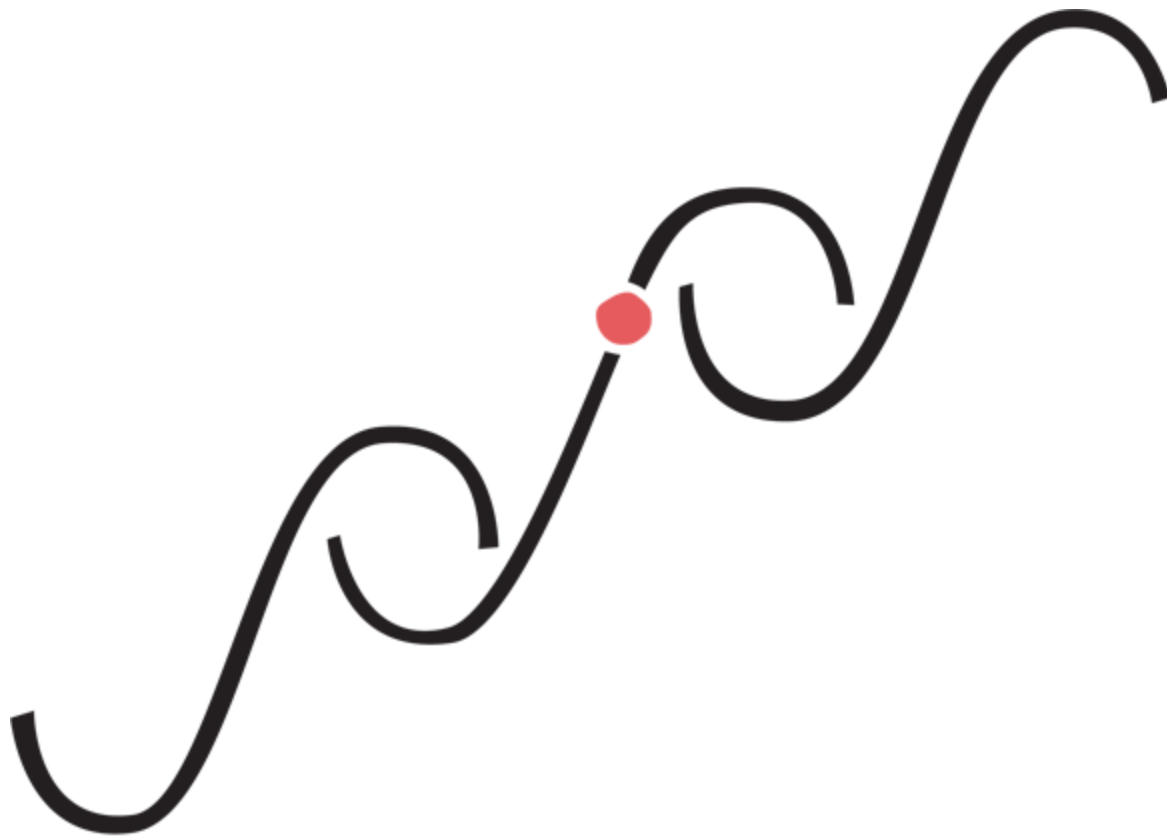
Теперь представьте, что вы водитель сломавшегося грузовика. Взгляд со спутника на сеть дорог вам совершенно ничем не поможет. Для решения проблемы нужно найти вышедшую из строя деталь. Оптимальный масштаб наблюдения в данном случае ограничен механизмом вашей машины.

Каждый член группы подходит к решению проблемы с собственным пониманием ситуации и степенью абстрагирования. Суть заключается в том, чтобы привести всех к единому, оптимальному масштабу наблюдения.

Как правило, лучше всего начинать с общего плана — взгляда со спутника из предыдущего примера. Когда ключевые узлы и движущие силы будут определены, необходимо увеличивать масштаб до оптимального уровня. Если потребуется — до изучения через микроскоп, как при поиске сломавшейся детали лабораторной установки.

Я часто наблюдал за тем, как бестолково используются на практике сложные инструменты управления, такие как «Шесть сигм» и «Всеобщее управление качеством». Хотя эти системы действительно могут быть полезными, руководители часто применяют их, не понимая, где следует ожидать эффекта. В результате нерешенные проблемы просто переходят с одного уровня управления на другой. Инструменты следует применять лишь после того, как группа ясно определит главную причину проблемы, ключевые узлы и движущие силы ее решения.





S-кривые

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# S-КРИВЫЕ

*Как привести людей к единому пониманию положения дел?*

---

*Решая, что и когда следует сделать, мы уже запускаем процесс созидания.*

☞ Питер Маквильямс

---

Первооснова *S-кривые* играет большую роль в приведении людей к оптимальному единому масштабу наблюдения<sup>19</sup>. В частности, она позволяет членам группы сойтись в ответах на вопросы «Нужны ли нам перемены?» и «Если нужны, то как скоро?».

Я узнал об этой концепции в начале 90-х годов, когда принимал участие в большом проекте в компании Arthur Andersen. Чарльз Хэнди, бывший в ту пору приходящим профессором Лондонской школы бизнеса, рассказал историю, иллюстрирующую первооснову «*S-кривые*», а затем применил ее в вышеупомянутой компании.

## **«Ирландец», рассказ Чарльза Хэнди**

Дело было в предместье Дублина, где почти нет дорожных указателей. Я заблудился среди холмов и спросил дорогу у случайного прохожего. Старый ирландец велел ехать по дороге до бара Дэйва, а от него вернуться на четверть мили назад и свернуть направо — это и будет нужная дорога.

«*S-кривые*» проявляются в истории любого продукта, компании или системы. Их иллюстрируют Древняя Греция, Римская империя, да и вся жизнь в целом. Как показывают эти кривые, каждая система переживает фазу поиска пути, период роста и неизбежный крах, если не будет принято никаких своевременных мер. Но всегда есть надежда: вы можете начать рисовать вторую кривую прежде, чем первая пойдет вниз, а точнее — прежде чем она достигнет наивысшей точки. Парадокс заключается в том, что как раз в этот момент все кажется

замечательным и ничто не внушает опасений. Необходимо обладать исключительной дальновидностью, чтобы сказать себе: «Раз сейчас все так хорошо, возможно, это идеальное время для перехода на другую кривую».

Вы можете наблюдать первооснову «S-кривые» в действии практически везде. Возьмите, например, операционную систему DOS от Microsoft. Компания могла совершенствовать этот продукт до бесконечности, выпуская все новые и новые версии, но был бы в этом толк? В Microsoft прекрасно понимали, что информационные технологии развиваются быстро — поэтому, продолжая зарабатывать на системе DOS, компания переключилась на Windows. Очень своевременный шаг! Правда, из-за него был упущен момент, когда стоило сосредоточить силы на интернете (тогда в игру вступили AltaVista и NetScape). К счастью, у Microsoft оказалось достаточно сил, чтобы вернуть утраченные позиции, но это стоило ей больших денег и потери доли рынка. Те компании, которые сегодня еще не перешли к облачным технологиям и разделяемым сервисам, вероятно, скоро прекратят свое существование вне зависимости от размера своих нынешних доходов.

Большинство людей и компаний тянут до момента, когда уже слишком поздно — они на ниспадающем участке кривой. К этому времени деньги или интерес обычно заканчиваются.

На каком участке S-кривой находится ваша группа? Важно, чтобы ответ на этот вопрос знали все ее члены.

Используйте ту же схему, что и при рисовании слона. Соберите всех, нарисуйте S-кривую и попросите каждого указать на ней точку, где, по его мнению, находится ваша группа. Выделите самые крайние точки, полученные в результате этого опроса, и попросите тех, кто их обозначил, подробнее обосновать свое мнение. Уверяю вас, дискуссия окажется очень интересной. Продолжайте обсуждение, пока люди не выработают общего мнения о положении компании на S-кривой. Эффект будет потрясающим.

## ГЛАВА 5

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ

*Как сделать группу целеустремленной?*

---

*Чем четче вы знаете, чего хотите, тем выше ваши шансы получить желаемое.*

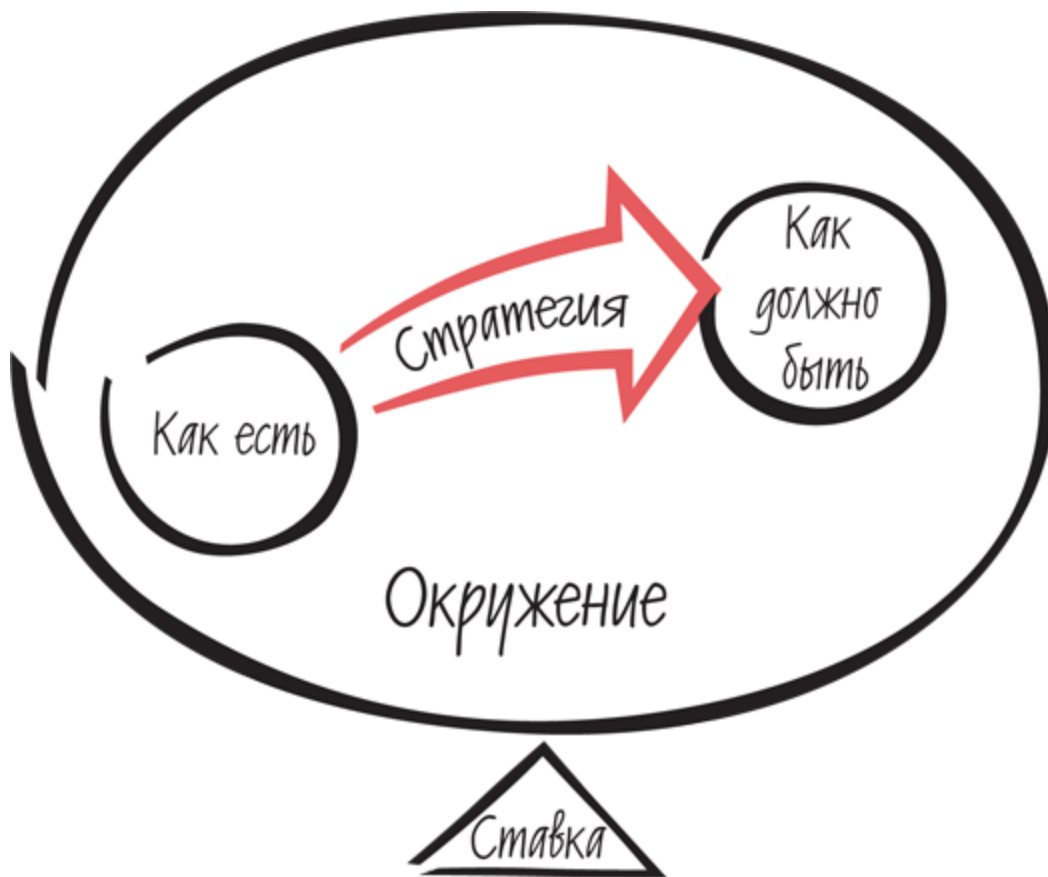
☞ Питер Диджиамарино<sup>20</sup>

---

Общая цель — это второй угол треугольника «Силы». Речь идет о едином намерении всех членов коллектива в определенные сроки достичь поставленной цели, а также общем понимании рисков в случае провала и дивидендов в случае успеха.

Уделите пристальное внимание трем следующим первоосновам. *Базовая первооснова, паритет и ставка* были открыты нами более тридцати лет назад. Они всегда актуальны, применимы в самых разных ситуациях и необходимы для достижения значимых результатов в сложных условиях.

Я осознал важность такого качества, как целеустремленность, когда гостил у Дори Холландер, психолога и писателя. В то время Дори, мой многолетний друг и наставник, была больна раком в последней стадии. Я знал, что мы больше не увидимся, и спросил: «Дори, если бы у тебя была возможность дать лишь один совет начинающему предпринимателю, как бы он звучал?» Дори улыбнулась и сказала, что задавала тот же самый вопрос своему наставнику незадолго до его смерти. Она передала мне ответ своего учителя: «Будь целеустремленным. Упорствуй!»



## Базовая первооснова

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

## БАЗОВАЯ ПЕРВООСНОВА

*Как вы помогаете группе сосредоточиться на главном и ощутить потребность в действии?*

---

*Лидерство в самообучающейся организации начинается с творческого поиска. Он возникает, когда мы четко видим разницу между тем, где хотим быть, то есть нашим «видением», и тем, где сейчас находимся, нашей «текущей реальностью». Расстояние между этими двумя позициями стимулирует поиск.*

☞ Питер Сенге<sup>21</sup>

---

Нацеливая людей на достижение результата, вам нужно получить от них гораздо больше, чем просто согласие. Они должны вдохновиться вашим видением и его перспективами, действовать решительно и, если потребуется, безрассудно, чтобы достичь успеха. Это заставит членов группы вести творческий поиск. Они будут знать, где находятся, куда идут и почему проходимый ими путь столь ценен.

«Базовая» первооснова раскрывает пять важных соглашений, которые порождают творческий поиск и помогают сфокусироваться на общей цели:

1. **Как есть.** Члены группы должны понимать текущую ситуацию и видеть реальное положение дел.
2. **Окружение.** Они должны выработать общий взгляд на происходящее вокруг — на что они не могут повлиять, но что может повлиять на них.
3. **Ставка.** Они должны определить, чем рискуют, если оставить все без изменений.
4. **Как должно быть.** Они должны иметь единое видение будущего.
5. **Стратегия.** И, наконец, они должны решить, как воплотить это видение в реальность.

«Базовая» первооснова — начало и конец всего. Она непреложна и однозначна. Удалите одно из пяти соглашений — и все развалится. «Базовая» первооснова не допускает вольностей и не прощает ошибок. Усвойте ее — хорошо, не усвойте — потерпите неудачу.

Ниже описаны пять соглашений, к которым вам и вашей группе необходимо прийти в результате обсуждений, чтобы применить эту первооснову. Читая о каждом из них, задавайте себе вопрос: «Разве это не имеет смысла?»

---

*Только приняв прошлое, можно изменить его.*

☞ Томас Элиот<sup>22</sup>

---

### **СОГЛАШЕНИЕ № 1: КАК ЕСТЬ**

*То, чему вы сопротивляетесь, остается.*

*То, что вы принимаете, исчезает.*

Прежде чем присоединиться к вам, ваш будущий соратник должен поверить в вас. Ваша способность принимать реальное положение дел — путь к завоеванию доверия группы. Вы действительно заслуживаете доверия, если можете сказать: «Вот как я вижу ситуацию» — и услышать в ответ: «Да, нам она видится так же».

Помните правило, приведенное выше: то, чему вы сопротивляетесь, остается; то, что вы принимаете, теряет власть над вами. Определите и примите все: хорошее и плохое. Люди, часами внимающие тому, как вы пытаетесь выдать желаемое за действительное, уйдут от вас при первой же возможности. Лидеры, проявляющие легкомыслие и не признающие реального положения дел, не вызывают доверия. В своем описании ситуации вы должны опираться на факты. Избегайте осуждений и обвинений — дайте слушателям возможность высказаться без опасений.

Казалось бы, нет ничего трудного в том, чтобы изложить очевидное

положение вещей. Однако большинство лидеров либо делают это плохо, либо не делают вообще. Между тем, ясное понимание настоящего — это фундамент для дальнейших решений и действий, которые членам группы предстоит совместно выработать. Возможно, этот коллективный взгляд на происходящее является самой трудной частью «Базовой» первоосновы.

## **СОГЛАШЕНИЕ № 2: ОКРУЖЕНИЕ**

*Определите и используйте то, что вы не можете контролировать.*

В процессе обсуждения вы должны определить внешние факторы, которые могут помочь или помешать вам. Это силы, которые вас окружают, но над которыми вы не имеете никакой власти. Один из примеров такой силы — экономика. Большинство людей согласятся, что напрямую они никак на нее не влияют. Автомеханики могут считать плохую экономику причиной того, что автовладельцы дольше ездят на старых машинах. А агенты по недвижимости увидят в ней причину низких продаж новых домов.

На рисунке «Базовой» первоосновы элементы «Как есть», «Как должно быть» и «Стратегия» находятся в «Окружении». Важно, чтобы члены группы хорошо понимали, какие внешние силы влияют на них сейчас или могут повлиять в будущем. Стоимость энергоносителей, интерес потребителей, цены на жилье — примеры внешних сил, на которые большинство из нас повлиять не может. Поэтому компания должна уделить внимание лишь тем из факторов, которые способны оказать существенное влияние на ее бизнес.

Признаться в своей невозможности контролировать определенные силы — не значит игнорировать их. Анализ внешних сил сродни знакомству с прогнозом погоды перед восхождением на вершину горы. Альпинист не в силах воздействовать на погоду, однако пренебрежение погодными условиями может стоить ему жизни.

Главный вопрос: собираетесь ли вы бороться с внешними факторами или использовать их? Своевременно учитывайте эти силы — и они



дадут вам дополнительные знания. Игнорируйте их — и вы никогда не узнаете, что привело вас к провалу.

### **СОГЛАШЕНИЕ № 3: СТАВКА**

*Иницируйте самое важное соглашение!*

В этой беседе вы должны рассказать своим соратникам о том, что поставлено на кон. Если вы сделаете это грамотно, члены группы будут стремиться реализовать ваше видение. Если сделаете плохо или не уделите этому должного внимания — люди не отреагируют на ваш призыв и станут держаться того, что им уже знакомо. Они начнут рьяно оберегать свой статус-кво, словно от него зависит их драгоценная жизнь. Приходя к соглашению, вы должны дать ответ на вопрос: «Что будет, если мы ничего не станем менять?»

Сколько прекрасных планов в итоге остается пылиться на полках? Сколько раз вы слышите от друзей жалобы на лишний вес, которые так и остаются просто жалобами? Сколько раз мы не сможем достичь запланированных сокращений выбросов парниковых газов в атмосферу? Как бы мы ни сетовали на текущее положение дел и как бы ни были вдохновлены перспективами — ничего не изменится, пока на кон не будет поставлено нечто достаточно ценное.

Это нечто — ставка. Она может сделать сохранение статус-кво более опасным, чем шаг в неизвестное будущее. Успех любого преобразования напрямую зависит от ценности ставки.

Несколько следующих глав помогут разрешить вопрос «Что стоит на кону?». Правильный ответ позволит не только избежать нежелательного развития ситуации, но и покончить с настоящим. Держась за статус-кво, нельзя реализовать видение.

### **СОГЛАШЕНИЕ № 4: КАК ДОЛЖНО БЫТЬ**

*Изобретите будущее.*

Видение — основа всех усилий и устремлений. Его обсуждение позволяет людям прийти в боевую готовность и осознать свои

перспективы. Каждый великий лидер предлагает видение, которое вдохновляет людей. Однако не следует создавать его в одиночку, даже если вы в состоянии это сделать.

Мы уже знаем, что великое видение всегда динамически не завершено, находится в постоянном развитии. Оно никогда не бывает излишне детализировано, так как именно пробелы побуждают других к творческому участию в его создании. Первые четыре соглашения порождают коллективный творческий поиск. Мы достигаем согласия относительно того, где находимся (Как есть), куда движемся (Как должно быть) и почему туда так важно попасть (Ставка). Мы понимаем и учитываем внешние силы, которые могут сыграть как нам на руку, так и против нас (Окружение). Теперь группа готова и способна построить стратегию.

#### **СОГЛАШЕНИЕ № 5: СТРАТЕГИЯ**

*Сосредоточьтесь на том, чего хотите достичь.*

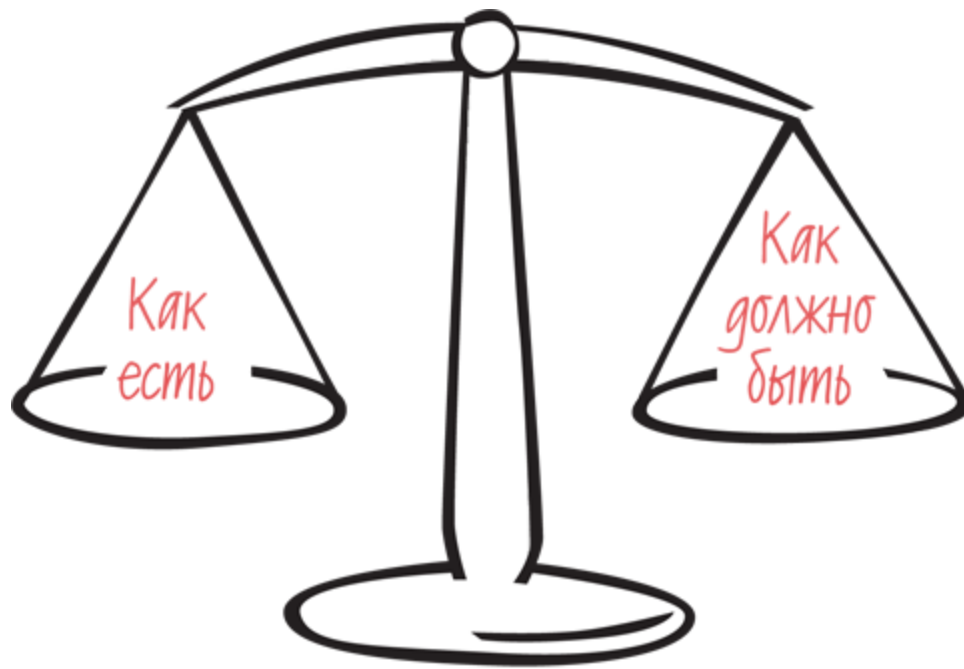
Вы изложили видение и привлекли людей к его реализации. Ваша верность своему слову проверяется тем, как вы продумываете стратегию: кто, что и когда делает. Само понятие стратегического планирования часто несет в себе негативный подтекст, потому что слишком многие берутся за этот процесс без должного понимания. После многих лет проб и ошибок мы определили главные принципы создания и реализации эффективной стратегии.

«Базовая» первооснова показывает, что эффективная стратегия ведет людей к заманчивому будущему, так как на кону нечто очень ценное.

Выстроив стратегию и представив ее членам группы, вы можете превратить их беспокойство по поводу разницы между настоящим и будущим в целесообразные действия. Чтобы это произошло, вы должны сосредоточиться лишь на нескольких, самых важных вещах. Если ваша стратегия не продумана, возникнет неразбериха, и процесс выйдет из-под контроля.

Стратегия активизирует творческий поиск пути от нынешнего состояния

(определенного Ставкой как опасное) к облагораживающему видению будущего. Стратегий не может быть несколько, никогда не используйте это слово во множественном числе! В каждый момент времени для достижения желаемого применяйте лишь одну стратегию. Стратегия сводится к определению набора действий, которые необходимо предпринять, чтобы воплотить в жизнь свое видение.



## Тарифет

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ПАРИТЕТ

*Каково верное соотношение анализа и воображения?*

---

*Одна лишь неукоснительная точность — смертельное оцепенение, одно лишь воображение — безумие.*

☞ Грегори Бейтсон<sup>23</sup>

---

«Базовая» первооснова определяет, какие беседы нужно провести, чтобы вовлечь людей в процесс преобразования. Первооснова «Паритет» учит тому, как их проводить.

Принцип паритета означает, что равнозначное внимание уделяется всем пяти соглашениям «Базовой» первоосновы. Было бы глупо, детально изучив положение вещей, попытаться с наскака построить многообещающее видение. Так же недальновидно поступят и те, кто тщательно проработает статус-кво (Как есть) и видение (Как должно быть), но пренебрежет Ставкой и Стратегией.

За годы работы я заметил, что группы склонны сосредотачиваться на одном-двух элементах «Базовой» первоосновы, обходя вниманием остальные. Вот типы таких групп.

## **АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПАРАЛИЧ**

Члены такой группы лучше всего чувствуют себя, обсуждая текущее положение или споря о нем, ни слова не говоря о том, чем они рискуют, если ничего не предпримут. Они чрезмерно склонны к самоанализу, часто противятся идее создания видения и даже могут считать, что не имеют на него права. Со стороны такие группы выглядят жертвами.

## **ГОЛУБОЕ НЕБО**

Этот термин описывает группы, почти все время проводящие в мечтах о будущем. В известном смысле они являются антиподами групп предыдущего типа, так как находят обсуждение текущей картины

слишком скучным и даже неуместным. Члены таких групп считают, что хорошо понимают, чем рискуют, хотя, как правило, это не так. К сожалению, игнорирование настоящего делает их аргументы беспочвенными. Таким группам не хватает убедительности и прочной связи с реальностью. Обычно их видение не вдохновляет людей, в том числе их самих.

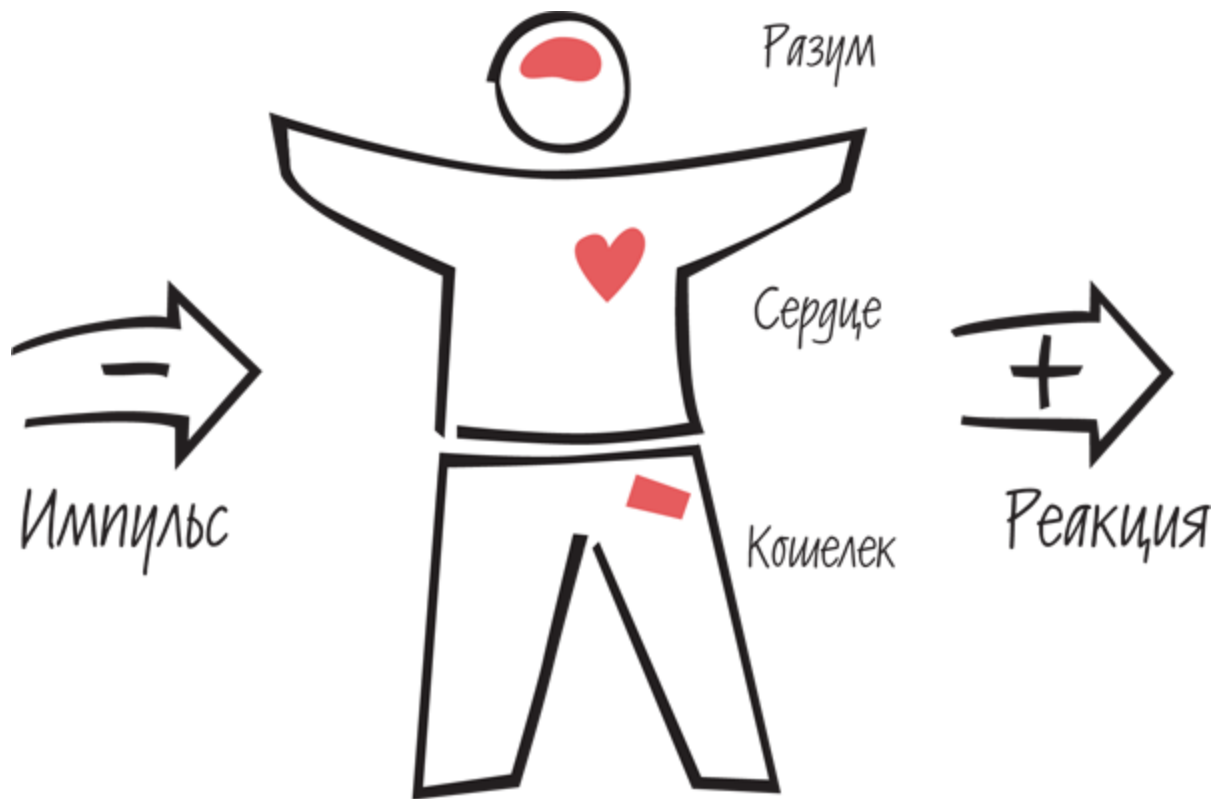
### **ДИСФОКУС**

Членам таких групп некомфортно обсуждать текущую картину, видение и то, что стоит на кону. Им просто не хватает терпения. Как правило, эти люди испытывают непреодолимую жажду действий и хотят заниматься лишь «реальным делом». Конечно, без ясного плана их усилия обычно хаотичны и неэффективны.

### **БАЛАНС**

Сбалансированные группы хотят «торопиться медленно». Они уделяют массу времени согласованию и утверждению всех пяти составляющих «Базовой» первоосновы. Всегда соблюдают строгое правило взаимности, гласящее, что соглашение по пункту «Как есть» повлечет за собой глубокое понимание вдохновляющего видения (Как должно быть), а ясное осознание Ставки даст толчок к действию. Подробная и убедительная Стратегия — все, что нужно такой группе для организации работы.

«Паритет» — не просто рядовая рекомендация. Как и в случае с «Базовой» первоосновой, ее нарушение создает неоправданные риски.



Ставка

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# СТАВКА

*Как убедить вашу группу пойти «ва-банк»?*

---

*Есть три превращения, которые должен пережить человек, — разума, сердца и кошелька.*

☞ Мартин Лютер<sup>24</sup>

---

На иллюстрации к «Базовой» первооснове есть маленький треугольник с вписанным в него словом «Ставка». Именно она инициирует все усилия по решению проблемы или осуществлению перемен. Успех напрямую зависит от Ставки — ключевого фактора в реализации цели. Компании часто обращаются ко мне, когда преобразование стопорится или проходит некорректно. И первое, о чем я спрашиваю, — всем ли понятно, что стоит на кону, то есть какова Ставка? Раз преобразование проходит не так, как должно, — Ставка очевидна не для всех, иначе процесс шел бы успешно. Все просто.

Люди любят рассуждать о кардинальных переменах в своей жизни и о том, как они будут их осуществлять. К примеру, они заявляют, что собираются бросить курить и начать заниматься фитнесом. Как правило, на следующий день они все еще разглагольствуют и курят. Мы не слишком охотно избавляемся от любимых привычек, если только на кону не стоит что-то очень ценное для нас. Чтобы Ставка перевесила нынешний статус-кво, мы должны поверить, что оставить все без изменений — более опасно, чем пуститься в рискованное путешествие в неизвестное будущее. Еще раз подчеркиваю: одного лишь видения недостаточно — необходима весомая Ставка.

После того как вы вовлекли людей в процесс преобразования, они начинают задаваться вполне резонными вопросами. Не успев вернуться в свои кабинеты, новоиспеченные соратники, только что пообещавшие вам поддержку, погружаются в пучину сомнений: «А какую роль во всем этом буду играть лично я?» Они будут продумывать все — от перечня своих будущих обязанностей до



деталей рабочего места.

Перед тем как осуществить перемену или преобразование, людей необходимо убедить. Для этого Ставка должна охватывать организационный, социальный и персональный уровни. Мы тщательно изучаем определение весомой Ставки, чтобы проанализировать все ее аспекты. Лишь разобравшись в них, можно привести серьезные доводы, подтверждающие необходимость перемен.

Первооснова «Ставка» помогает нам обосновать важность перемен при обращении к людям трех типов:

- аналитически мыслящие, «слушают» разумом;
- эмоциональные, «слушают» сердцем;
- финансово заинтересованные, «слушают» кошельком.

Мотивы и стимулы индивидуальны, когда речь идет об определении Ставки. Поэтому вы должны уметь донести суть до людей каждого из трех типов, которые неизбежно участвуют в любом крупном проекте.

Беседы о Ставке приводят к тому, что большинство людей начинают действовать быстро, чтобы избежать опасности: «Если мы ничего не предпримем, с нами случится нечто плохое!» Часть членов группы, напротив, предпочтут ориентироваться на позитивные факторы: «Если мы реализуем наше видение, то сможем многого достичь/заработать кучу денег!» В беседах о весомой Ставке должно уделяться внимание и тому, чего хочется избежать, и тому, чего хочется достичь.

Первооснова «Ставка» раскрывает шесть компонентов ответа на непростой вопрос «Что стоит на кону?». Чтобы убедительно обосновать свое видение, вам нужно обращаться к разуму, сердцам и кошелькам слушателей, а также разъяснить им все негативные последствия застоя и все плюсы движения вперед.

Приведу пример.

Во время финансового кризиса первой декады нового тысячелетия так называемые пищевые банки<sup>[6]</sup> столкнулись с резким ростом спроса на свои услуги, который они не могли удовлетворить (1 — импульс —

Разум). В результате все больше людей испытывали нехватку продуктов питания (2 — импульс — Сердце), а пожертвований делалось все меньше (3 — импульс — Кошелек). Чтобы увеличить объем поставок, банки решили наладить сотрудничество с ресторанами и продуктовыми магазинами (4 — реакция — Разум). Далее они продумали свое преобразование — из компаний по предоставлению продовольственной помощи в компании здорового питания (5 — реакция — Сердце), — причем оно сулило и коммерческую выгоду (6 — реакция — Кошелек).

Почти все участники плановых совещаний традиционно жалуются на текущее положение дел. Они пускаются в пространные беседы о решении проблем и осуществлении преобразований, размахивают флагами и поют бравурные песни. Но пока кто-то не продемонстрирует им убедительной, рациональной и финансово привлекательной основы для преобразования, они будут жевать одну и ту же жвачку — мол, настало время для решительных действий, — не предпринимая ровным счетом ничего.

Примите во внимание все шесть аспектов, описанных в первооснове «Ставка»: Разум, Сердце, Кошелек, а также связанные с ними Импульс и Реакцию. Таким образом, вы существенно повысите вероятность того, что члены группы проникнутся вашим видением и будут готовы к переменам.

## ГЛАВА 6

# СЛАЖЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ

*Как заставить группу планомерно работать над несколькими особо важными задачами, не размениваясь по мелочам?*

---

*Все, кто достиг большого успеха, решали проблемы последовательно, по мере их появления. В этом им помогали силы, о существовании которых они могли и не подозревать, когда начинали путь. Они продолжали идти, невзирая на препятствия.*

 Уильям Стоун<sup>25</sup>

---

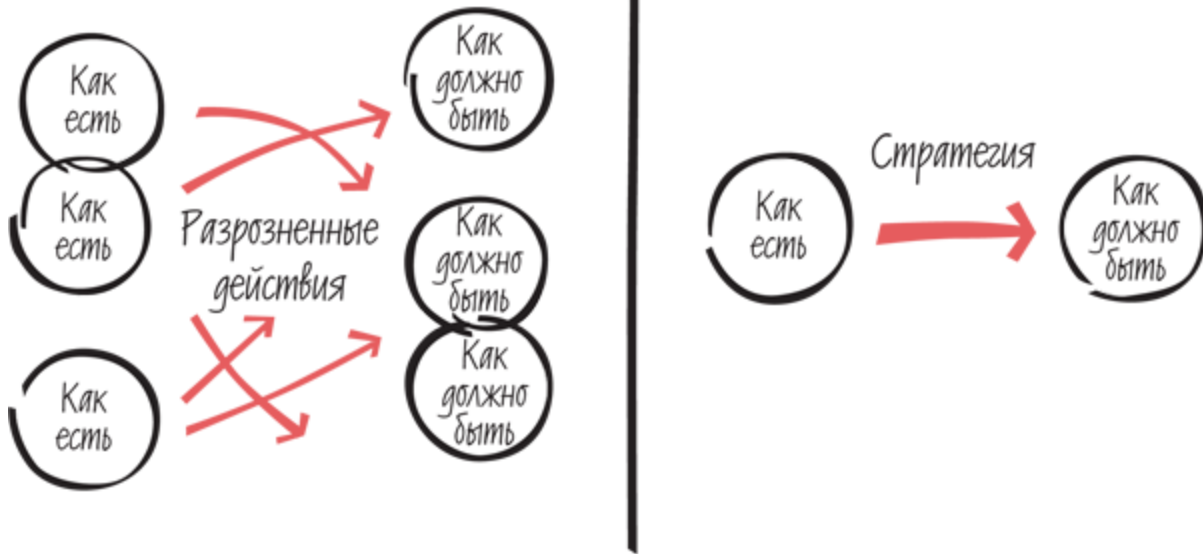
Будучи отцом шестерых детей, я видел множество школьных футбольных матчей. В младших классах футбол сводился к тому, что детишки просто бежали к мячу и облепляли его. С годами, по мере того как роли становились понятнее, а дисциплина строже, из хаоса рождалась прекрасная игра. Ключом к таким переменам служила слаженность действий игроков.

Освоив три первоосновы, изложенные в главе 6, вы сможете помочь своим группам достичь такого же уровня производительности и слаженности действий. Прежде всего необходимо убедиться, что все члены группы безоговорочно сходятся в том, с чего начинать, куда идти и как туда добраться. Затем постараться грамотно организовать работу и быстро реагировать на неожиданности. И, наконец, минимизировать затраты энергии на второстепенную деятельность. Для долгосрочного успеха необходимы скоординированные действия.

---

*Единство — взаимосвязь определенных предметов или процессов, которая образует целостную систему взаимодействия.*





## Единство

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ЕДИНСТВО

*Единство не естественное состояние группы. Можете ли вы его создать и поддерживать?*

Единство — один из важнейших факторов, которые необходимо принять во внимание, когда группа встает на путь перемен. Он действует, если все члены группы одинаково отвечают на следующие три вопроса: 1) с чего мы начинаем? 2) куда мы хотим прийти? 3) что мы должны сделать, чтобы добраться туда?

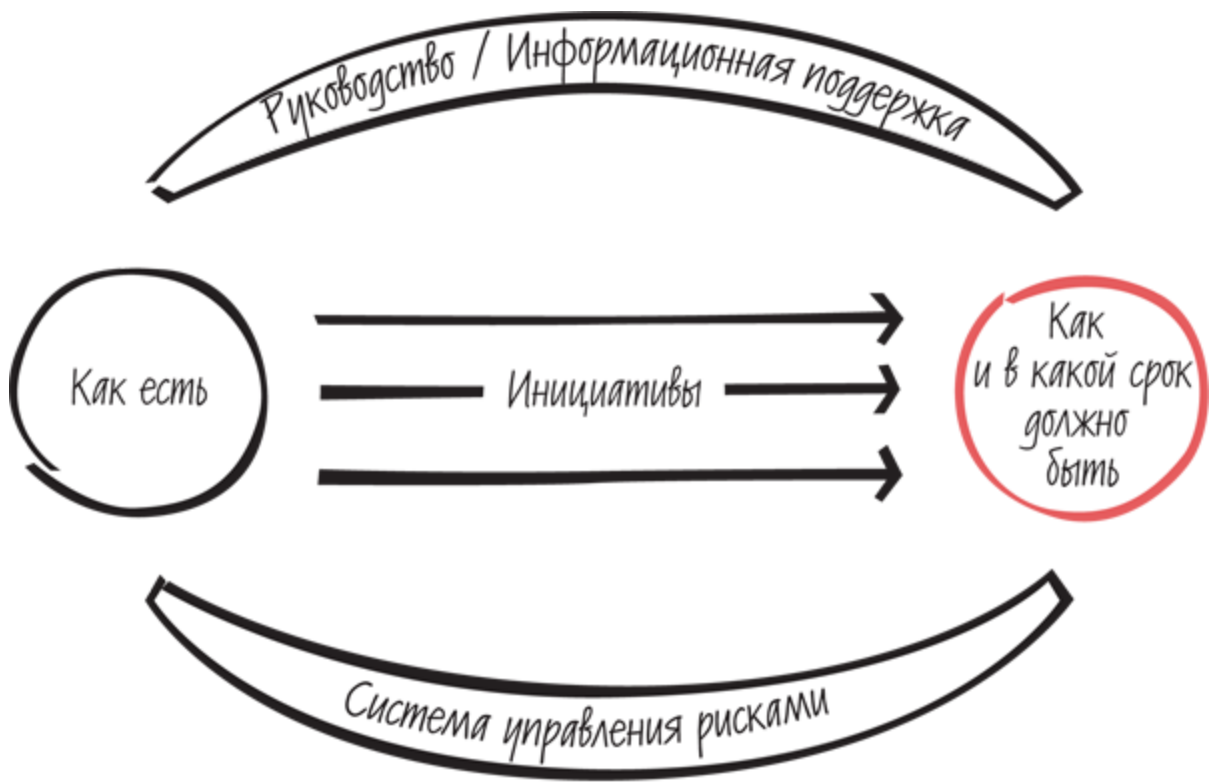
Единство — не естественное состояние группы, и его поддержание требует постоянных усилий. Некоторые расхождения во взглядах на текущую ситуацию, необходимость перемен и направление движения неизбежны, однако, если не принимать должных мер, они будут увеличиваться, рассеивая внимание и энергию членов группы, создавая потенциально конфликтную ситуацию. Первооснова *единство* подчеркивает, что люди изначально заняты различной работой, движимы разными мотивами и обладают разной степенью усердия. Поэтому будьте готовы к проявлению индивидуальности у каждого, но прилагайте усилия к тому, чтобы установить и поддерживать в группе единство.

---

*Успех сосредоточивает всю вашу силу на том, чего вы отчаянно хотите достичь.*

👉 Уилфред Питерсон <sup>26</sup>

---



## Регноинт

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

## РЕДПОИНТ (КРАСНАЯ ТОЧКА)

«Что важно сделать?» — хороший вопрос. «Какие задачи самые важные?» — еще лучше.

В середине 1970-х годов легенда немецкого скалолазания Курт Альберт помечал красным крестом маршруты, которые он мог одолеть свободно, без помощи крюков или других альпинистских приспособлений. Фактически система красных точек, или меток (редпоинтов), Альберта дала толчок развитию свободного скалолазания, а десятилетием позже — и спортивного скалолазания. В нашем контексте термином «редпоинт» называется путь, которым должны пройти лидеры и их группы, чтобы преодолеть трудности, воплотить видение и оставить свой след в истории.

Первооснова *редпоинт* может быть выражена одним словом — фокусировка. Она выявляет наиболее быстрый и безопасный путь от нашего Как есть к нашему Как должно быть. По сути «Редпоинт» — простая концепция: вместо того чтобы заниматься всем понемногу, сильные лидеры и группы сосредотачиваются лишь на самых важных задачах и делают все необходимое для их решения. Они со всей ответственностью обязуются своевременно достичь намеченного Как должно быть.

Из «Базовой» первоосновы вы узнали, что необходимость перемен очевидна лишь в том случае, когда на кон ставится нечто ценное. Состояние творческого поиска — это призыв к действию, а стратегия — это и есть действия, которые перенесут группу из точки Как есть к новым возможностям, в точку Как должно быть.

«Редпоинт» учит тому, как совершить это путешествие.







## Базовая первооснова

Прежде чем мы рассмотрим основные положения первоосновы «Редпоинт», важно осознать все опасности, подстерегающие на пути воплощения в жизнь вашего видения.

Американское правительство потратило миллиарды долларов, пытаясь модернизировать систему диспетчеризации полетов Федерального управления гражданской авиации США, оптимизировать работу Департамента здравоохранения и социальных служб США, улучшить налоговую систему Службы внутренних доходов США, Налоговый кодекс и систему межведомственной коммуникации. В течение десяти лет правительство пыталось перевести федеральные органы власти на метод учета затрат по видам деятельности. В 2005 году Главное бюджетно-контрольное управление США сообщило, что ФБР официально прекращает разработку системы Virtual Case File, потратив на нее четыре года и 170 миллионов долларов. Примерно тогда же Министерство по делам ветеранов США прекратило попытки внедрить систему предварительной записи пациентов на прием к врачу и госпитализацию — восьмилетний эксперимент обошелся бюджету в 167 миллионов долларов.

Таких примеров множество, причем они не ограничиваются правительственными организациями. Не меньше шокируют цифры из сферы частного бизнеса. Различные источники сообщают, что проекты в области информационных технологий терпят крах в 70% случаев. Одно исследование показало, что не менее половины всех ИТ-проектов можно назвать «вышедшими из-под контроля». Это означает,

что они соответствуют любым двум из трех следующих параметров:

1. На реализацию проекта ушло более 180% запланированного времени.
2. Было потрачено более 160% установленного бюджета.
3. Полученная функциональность не превышает 70% от запланированной.

Не менее удручающая картина и в других областях. По статистике, терпят неудачу от 40 до 80% сделок по слиянию и поглощению компаний. В биржевых сделках провалы случаются в 83% случаев.

Уже известные вам первоосновы помогут избежать многих ошибок, которые приводят к таким результатам.

Первооснова «Редпоинт» состоит из шести элементов, два из которых также присутствуют в «Базовой» первооснове. Это элементы «Как есть» и «Как должно быть». Давайте изучим остальные четыре.

### **ИНИЦИАТИВЫ**

Инициативы — это проекты с четкими целью, временем начала, контрольными точками и оговоренным сроком завершения. Чтобы отметить наиболее эффективные инициативы меткой «Редпоинт», нужно задать нетривиальные вопросы. Вместо того чтобы спрашивать: «Что важно сделать для достижения цели?» — те, кто оставляет след в истории, спросят иначе: «Какие наиболее важные (от одной до трех) из всех важных задач нам нужно одолеть в течение следующих 6, 12, 18 месяцев, чтобы приблизиться к намеченной цели?»

Вопрос, поставленный таким образом, заставляет очень строго подойти к отбору приоритетных задач и быть предельно внимательным к срокам их выполнения. Вне зависимости от того, сколько времени потребуется на воплощение в жизнь всего видения, необходимо устанавливать промежуточные «редпоинты», которые можно достичь, скажем, за 6 месяцев, но не более чем за 18, иначе фокус будет потерян. Достижение каждого «редпоинта» должно быть значимым событием.

У Инициатив должны быть свои лидеры, которых можно назвать Проводниками. В больших проектах такими Проводниками могут стать менеджеры по инвестициям, чтобы координировать взаимодействие и взаимозависимость Инициатив.

На иллюстрации первоосновы «Редпоинт» Инициативы окружены тремя элементами: Руководство, Информационная поддержка и Система управления рисками.

### **РУКОВОДСТВО**

Те, кто обладает наибольшей властью, одновременно и больше всех рискуют. Эти люди должны быть готовы направить все свое влияние на максимально быстрое решение проблемы, с которой остальные не могут справиться.

### **ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА**

Те, кто отвечает за разработку детальной истории происходящего и знакомство с ней членов коллектива, должны делать это так, чтобы поддерживать в компании максимальный уровень силы и нацеленность на результат, устраняя в то же время всякое сопротивление.

### **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

Предусмотрительные люди должны предвидеть риски и принимать превентивные меры, чтобы устранить или снизить угрозу срыва поставленных сроков, снижения качества или повышения цены.

«Редпоинт» оперирует принципами, отличающимися от тех, что компании обычно используют для реализации стратегии, поскольку задает следующие вопросы:

#### **1. Кто кому помогает?**

Внедрение стратегических инициатив лидеры обычно поручают другим лицам. Им кажется, что вполне достаточно проверять отчеты и «быть доступными» на случай, если группе, реализующей инициативу, потребуется помощь. Однако на практике такой подход почти никогда не срабатывает. Редпоинт-команды всегда сосредоточены на достижении успеха, в то время как остальные, включая лидеров, помогают им. Нужно

внимательно следить за поддержанием такой схемы.

Первооснова «Редпоинт» гарантированно будет работать, если лидеры при необходимости будут принимать превентивные меры, устраняя препятствия на пути реализации инициатив и оставаясь верными решению достичь результата в назначенный срок.

## 2. Кто обладает безграничной силой?

Обычно при решении проблем или осуществлении перемен управленческие команды (если таковые вообще есть!) почти все время проводят в попытках найти общую систему координат. Члены управленческих редпоинт-команд встречаются, только когда появляются проблемы, измеряют свой успех тем, насколько быстро их удастся решить.

## 3. Кому необходима информация?

За пределами редпоинт-команд люди, ответственные за информационную поддержку, редко используют свой ресурс. На самом же деле эффективное общение облегчает всем путь к цели и позволяет лучше понять и охотнее принять происходящие перемены.

## 4. Какова ориентация?

Обычно сотрудники оглядываются назад и отчитываются о проделанной работе. Редпоинт-сотрудники смотрят вперед, предвосхищая события и находя способы снизить риски.

## 5. Что может сорвать сроки?

В проектах, реализуемых согласно первооснове «Редпоинт», изначально установленные сроки никогда не меняются. В других случаях, когда кто-то вносит ценную идею, команда передвигает срок завершения проекта. Но когда новая идея появляется в редпоинт-проекте, первый задаваемый вопрос таков: «Можем ли мы воплотить ее в жизнь, не нарушив графика?» Если нет — идею записывают и оставляют на потом. Если сроки оказываются под угрозой срыва, принцип «Редпоинта» требует сокращения целей без угрозы для общего результата. Люди становятся невероятно находчивыми, когда лидеры придерживаются этих правил.

Четкие даты — «инкубатор инноваций».

## 6. Скоро ли завершение?

В хорошо организованных редпоинт-проектах ощущение срочности действий помогает командам поддерживать высокие темпы с самого начала. Примерно раз в полгода возникает естественное затишье — хороший период для анализа выполненной работы и внесения необходимых корректив в дальнейшие действия. По признанию некоторых лидеров, первооснова «Редпоинт» служит подтверждением того, что они давно ощущали, но не могли внятно выразить. Если вы работали над проектом, который не учитывал данные принципы, возможно, вам это знакомо.

Со временем первооснова «Редпоинт» будет нравиться вам все больше и больше. Перечитайте ее в следующий раз, когда вам предложат присоединиться к команде или стать ее лидером. Если вы уже являетесь членом команды — сравните ее нынешнюю работу с той, которая могла бы закипеть после введения принципов «Редпоинта».

Следующие первоосновы помогут детальнее понять суть концепции «Редпоинт».



Мудра

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# МУДА

Можете ли вы выявить бесполезную деятельность? Какая часть ресурсов группы тратится на нее?

---

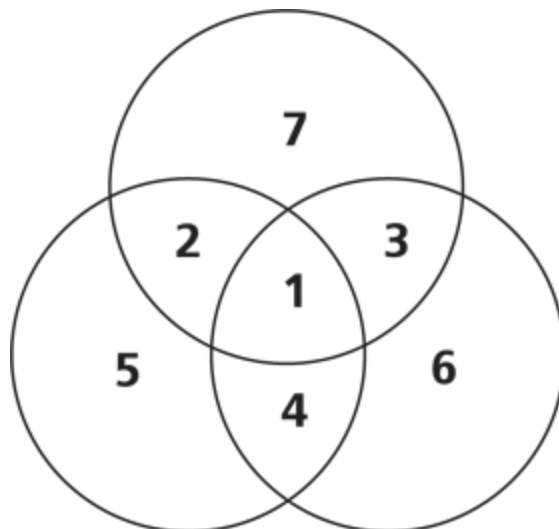
*Большинство наших слов и дел не являются необходимыми. Если вы сможете избавиться от них — жизнь станет гораздо спокойнее. Всякий раз спрашивайте себя: «Действительно ли это необходимо?»*

☞ Марк Аврелий. Наедине с собой<sup>27</sup>

---

Муда — японское слово, означающее «деятельность, не несущая ценности». Она возникает медленно и незаметно, пока, наконец, не начинает душить систему, порождая гнетущее чувство беспомощности. Собrania — один из главных источников муда. В 2005 году Бюро трудовой статистики США сообщило, что бесполезные собрания обходятся американскому бизнесу примерно в 37 миллиардов долларов в год.

Всякий раз, совершая какие-либо действия, вы либо добавляете ценности своему бизнесу, своим клиентам, либо растрчиваете ресурсы впустую. Первооснова муда, представленная семью категориями, научит вас определять, на что именно вы тратите время.



1. Это область, в которой вы делаете то, что отвечает требованиям как вашего бизнеса, так и ваших клиентов.
2. Здесь вы уделяете время исключительно потребностям бизнеса.
3. Здесь вы уделяете время исключительно потребностям клиентов.
4. В этой области находятся нужды, общие для вашего бизнеса и ваших клиентов, которые вы не удовлетворяете.
5. Здесь находятся потребности вашего бизнеса, которые вы не удовлетворяете.
6. Здесь находятся потребности ваших клиентов, которые вы не удовлетворяете.
7. Это область, которая отнимает ваше время и не удовлетворяет никаких потребностей — ни бизнеса, ни клиентов.

«Муду» легче всего выявить, когда вам предельно ясны потребности вашей компании и ее клиентов. Она становится тем очевиднее, чем меньше времени или ресурсов остается в вашем распоряжении. Бесплезную деятельность трудно заметить, если вам не хватает фокусировки или если ресурсы, имеющиеся в вашем распоряжении, безграничны.

В течение последних четырех лет я просил своих клиентов принять участие в неофициальном опросе. Я хотел выяснить, сколько из последних десяти полученных ими электронных писем могут считаться совершенно бесполезными. Их ответы были неизменными: восемь или девять. Грубо говоря, около 80% времени, которое вы тратите на электронную переписку, — «Муда».

Первооснова «Муда» позволяет быстро и регулярно удостоверяться, что все доступные ресурсы сосредоточены на удовлетворении важнейших потребностей компании и ее клиентов. Она помогает выяснить, является ли необходимым то, что вы делаете. Устранить обнаруженную бесполезную трату ресурсов довольно просто. Для этого необходимо:

- прекратить тратить время и деньги на действия, не имеющие ценности;



- начать использовать это время и деньги на удовлетворение потребностей компании и ее клиентов.
- 

*Смелое начинание — это путь, настоящее приключение. Цельное, непредсказуемое, часто рискованное, оно сводит вас лицом к лицу с миром. Настоящим миром, а не тем, который вы себе воображали. Вам придется иметь дело с безграничной человеческой добротой и непостижимой жестокостью и, вероятно, обнаружить, что сами вы также способны на то и на другое. Это изменит вас. Мир никогда уже не будет черно-белым.*

☞ **Марк Дженкинс**<sup>28</sup>

---

## ЧАСТЬ 3:

# УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СХЕМЫ ВЫДАЮЩЕЙСЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ГРУПП

Что знают и делают высокоэффективные группы? Чем они отличаются от низкоэффективных?

Изложенные выше 18 первооснов научили вас настроить себя и свою группу на успех, сгенерировать силу и инициировать необходимые действия. Однако вы и ваша группа должны заранее готовиться к быстро меняющимся ситуациям, требующим своевременной оценки и корректировки стратегического курса. Первоосновы, с которыми вы познакомитесь ниже, помогут поддерживать силу и производительность группы во время любой незапланированной деятельности, до тех пор пока не будут полностью достигнуты заявленные результаты.

Прежде всего вам и вашей группе нужно научиться действовать в любых условиях, принимая решения настолько быстро, насколько того требует ситуация. Вам также придется определить, какие модели поведения при этом приемлемы, а какие нет. Обращаясь с требованиями или просьбами к своим коллегам, каждый член группы должен комфортно себя чувствовать и знать, что они будут выполнены. И, наконец, все члены группы должны быть готовы к жарким дискуссиям.

Первоосновы третьей части — ценные жизненные навыки. Люди, посещающие тренинги по первоосновам, говорят, что эти принципы универсальны и применимы во всех аспектах бизнеса и личной жизни.

## ГЛАВА 7

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

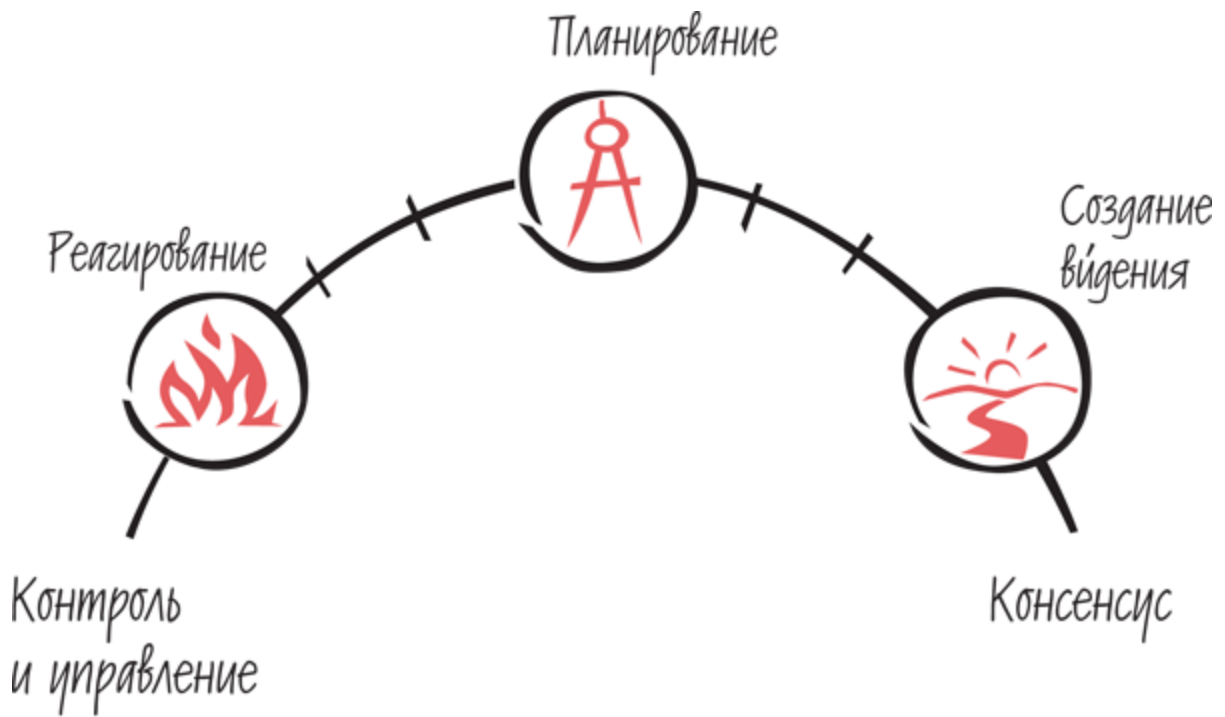
*Что на самом деле означает слово «решение»? Как принимаются решения?*

Акт принятия решения — один из самых захватывающих и значимых моментов в бизнесе. Решение в контексте первооснов — это «необратимое распределение ресурсов».

Представим, что группа сформулировала ряд идей, выработала разнообразные рекомендации и пришла к общему мнению. Однако извлечь пользу из этой деятельности удастся только в том случае, если кто-то возьмет на себя ответственность в принятии решения.

Смысл заключается в том, что в определенный момент решение принимает один конкретный человек. Вопреки расхожему мнению, группы решений не принимают.

Глава 7 содержит первоосновы, которые позволят вам активно участвовать в процессе принятия решений, приводя членов группы к единому мнению, и научат действовать в самых разных ситуациях.



## Лидерский спектр

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ЛИДЕРСКИЙ СПЕКТР

Относите ли вы к лидерам, которые стараются непременно найти консенсус? Правильный ответ: «Зависит от ситуации».

---

Чем больше вы хотите быть в ответе за свои действия, тем больше вам будут верить.

👉 Брайан Кослоу<sup>29</sup>

---

За годы работы я заметил, что у каждого лидера есть излюбленная манера принятия решений. Некоторым удобнее выносить их авторитарно, другие же склонны при этом взаимодействовать с подчиненными и коллегами. Лучшие лидеры из тех, кого я наблюдал, используют принцип *лидерского спектра* и выбирают наиболее подходящий путь для конкретной ситуации.

Первооснова «Лидерский спектр» открылась мне, когда я имел честь наблюдать, как генерал морской пехоты упрекал своих коллег за злоупотребление жестким стилем принятия решений в боевых условиях. Он схематично нарисовал «Лидерский спектр» и сказал: «Мы не можем использовать лишь рычаги контроля и управления, чтобы выработать видение. Когда вы, господа, были полковниками и вели солдат на вражеские позиции, последнее, чего хотели ваши молодые пехотинцы, был мозговой штурм для поиска мудрых решений. Им было нужно получать от вас четкие приказы, отдаваемые на основе богатого боевого опыта. Но мы уже не полковники. Мы генералы морской пехоты и должны мыслить творчески. Каждое утро определяйте для себя четыре способа принятия решений на основе данной схемы. Освойте их и научитесь определять, какой лучше всего подходит к каждой конкретной ситуации».

Вот некоторые лидерские стили:

- *Контроль и управление.* Используйте этот стиль, когда ситуация не терпит промедления, ставки высоки и кто-то должен принять на себя командование в разгар битвы.

- *Уведомительный контроль и управление.* Такой стиль лидерства хорошо работает в ситуациях столь же срочных, но не столь критичных. Например, когда компании необходимо в течение пары часов найти и забронировать место для совещания.
- *Ограниченный консенсус.* Используйте этот стиль, когда речь идет о стратегическом планировании с невысоким риском, например, выбирая один из конкурирующих, но все же весьма схожих планов медицинского страхования.
- *Консенсус.* Используйте этот стиль при построении видения и стратегическом планировании с высокими рисками, например при разработке пятилетнего плана по выводу новой компании на рынок.

На одном конце «Лидерского спектра» находится стиль контроля и управления. Он предпочтителен, когда решение должно быть принято в кратчайшие сроки, — и любое быстрое решение будет лучше самого правильного, но принятого с опозданием. Обычно руководители с трудом находят баланс в использовании этого стиля — они либо злоупотребляют им, либо слишком редко к нему прибегают. Лучше всего следовать ему в любых экстренных ситуациях, а также при принятии менее значимых решений, где плюсы коллективного обсуждения мало ощутимы. Руководителям вроде меня, управляющим консалтинговой компанией, довольно трудно прожить даже два дня, не принимая решений в стиле контроля и управления.

На другом конце «Лидерского спектра» находится консенсус. Как будет описано в первооснове *консенсус*, он наиболее подходит для стратегического планирования, а также изучения инноваций и революционных идей. Неопытные лидеры злоупотребляют этим способом принятия решений и полагаются на него, даже когда ситуация требует мгновенной реакции в стиле контроля и управления. Опять же, корень этой тенденции — в страхе оказаться не на высоте.

Нахождение консенсуса в принятии решений больше всего подходит, если:

- установлены сроки для принятия решения;
- запасное решение с самого начала всем известно и понятно; оно

будет использовано, если поиск консенсуса не увенчается успехом.

---

*Я не могу дать вам беспроигрышной формулы успеха, но я могу дать формулу неудачи: старайтесь понравиться всем.*

👉 Герберт Свон<sup>30</sup>

---

1.  Процесс был ясным и рациональным
2.  Ко мне отнеслись с уважением, и мое мнение было услышано
3.  Я могу принять результат и обязаться следовать ему



## Консенсус



# КОНСЕНСУС

*Вы до сих пор придерживаетесь традиционного понимания слова «консенсус»? А известно ли вам, насколько оно опасно?*

Труднее всего проводить преобразования в высших учебных заведениях и многомерных структурах вроде Всемирного банка, Международной финансовой корпорации и Организации Объединенных Наций. В них работают умнейшие люди. Хотя, как сказал Питер Кин, талантливый сотрудник Всемирного банка, «иметь выдающийся ум — это все равно что водить вездеход: вы в любом случае застрянете, как и все остальные, просто в более глухом месте».

Когда однажды я жаловался Майклу Дойлу на свою неспособность принять критически важное решение в период работы во Всемирном банке, он участливо спросил: «Что же ты пытаешься сделать?» Я ответил: «Стараюсь, чтобы все со мной согласилось!» Майкл испытующе посмотрел на меня: «Зачем?» Он взял салфетку и нарисовал первооснову «Консенсус». Его рисунок помог мне иначе взглянуть на отсутствие согласия в группе. Я немедленно понял, что в мою задачу отнюдь не входит заставить всех согласиться. Если бы это было моей целью, то любой сотрудник в компании обладал бы слишком большой властью. Достаточно не согласиться одному (см. первооснову [увальни](#)) — и консенсус будет невозможен.

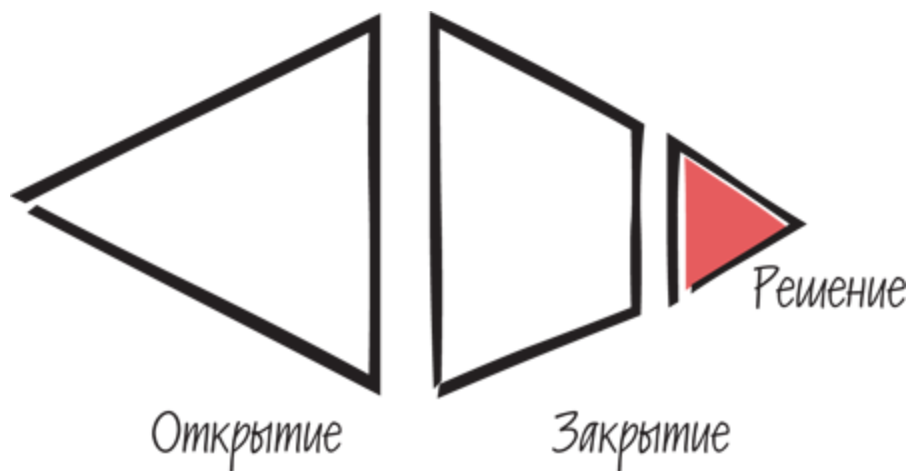
Моя (и ваша) работа — сделать так, чтобы группа приняла настоящее определение консенсуса, описанное в этой первооснове, а затем убедиться, что все могут положительно ответить на три следующих вопроса:

- 1. Оценка обсуждения.** Было ли оно ясным и рациональным?
- 2. Личное отношение.** Отнеслись ли к вам лично с уважением? Была ли у вас возможность высказаться, выразить свое мнение и узнать мнения других?
- 3. Оценка результата.** Можете ли вы принять результат и обязаться работать на его благо? (Обратите внимание: использовано слово «принять», а не «согласиться». Разница принципиальна.)

Майкл объяснил мне, что если люди утвердительно отвечают по первым двум пунктам, то обычно они соглашаются и с третьим.

Предостережение. Если люди отвечают «да» на третий вопрос, но не удовлетворены первым и вторым — их обязательство едва ли будет твердым. Без удовлетворения ходом обсуждения и тем, как лично к нему отнеслись его товарищи, член группы не станет поддерживать коллективные решения.

Я всегда помню о первооснове «Консенсус».



Открытие – Заккрытие – Решение

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ОТКРЫТИЕ — ЗАКРЫТИЕ — РЕШЕНИЕ

*Как на самом деле принимаются решения в группах?*

---

*В словаре множество слов, оканчивающихся на «-цид».  
«Цид» — от латинского «убивать».*

---

В конце 80-х годов я принимал участие в разработке компании IBM, которую мы назвали «Система поддержки решений группы» (Group decision support systems, GDSS). И хотя в моем распоряжении имелись необходимое финансирование и техническое оборудование, я не до конца понимал, как на самом деле происходит процесс принятия решений в группах. После изматывающих исследований и обсуждения вопроса с множеством психологов я запутался еще больше. Тогда кто-то дал мне книгу Майкла Дойла *How to Make Meetings Work*<sup>31</sup>, которую он написал в соавторстве с Дэвидом Страуссом. Прочитав ее, я решил связаться с Майклом.

Он, в свою очередь, познакомил меня с Каем Дозьером, и они вдвоем помогли моей группе понять то, без чего мы не могли разработать наш продукт (GDSS) — первооснову *открытие — закрытие — решение*. После этого я замечал ее присутствие везде: в залах заседаний J. P. Morgan и в компании друзей, решающих, где бы перекусить. Что бы ни стояло на кону — запуск рискованного проекта или выбор платья в магазине, — эта первооснова работает.

Майкл и Кай рассказали, что вначале группы открыты навстречу новым идеям и генерируют их (Открытие). На этом этапе эффективен мозговой штурм. Но вскоре группа начинает сопротивляться новым идеям и старается выбрать из уже озвученных наиболее перспективные (Закрытие). В течение этой фазы члены группы спорят о преимуществах идей, число которых постепенно сокращается. И, наконец, группа вступает в третью стадию, когда принимается решение (Решение).

**ОТКРЫТИЕ**

Фаза открытия — самая простая и веселая. Ставки невысоки, и к рассмотрению принимаются все идеи. Если лидер не допускает критики и осуждения (см. первооснову [подмена роли](#)) и люди свободно высказывают свои предложения, то главная ценность фазы открытия очевидна. Группы будут генерировать новые идеи и комбинировать их в поисках инновационных решений. Поддерживать такой процесс довольно просто. К сожалению, современные гуру менеджмента переоценивают значение этой фазы. Любой опытный лидер скажет вам, что генерировать идеи не так уж сложно — гораздо труднее отбирать и воплощать лучшие из них.

## ЗАКРЫТИЕ

Группы подходят к фазе закрытия, когда у них заканчиваются идеи, терпение или время. Ставки выше, чем в первой фазе, и оказаться правым здесь важнее всего. Фаза закрытия характеризуется довольно строгой оценкой: одна часть идей определяется как перспективные, другая отбрасывается. Лидеры должны быть внимательны, так как именно здесь члены группы выявляют критерии, которыми будут руководствоваться в дальнейшем.

Такие критерии, как правило, следуют за словами «потому что», например: «Я не думаю, что это хорошая идея, потому что она слишком дорогостоящая». Человек, приводящий данный довод, наглядно демонстрирует, что главным критерием для него является стоимость.

Кто-то другой может сказать: «Я думаю, это хорошая идея. Да, ее реализация будет недешевой, но она все равно мне нравится, потому что несет большую ценность для клиента». Этот член группы демонстрирует другой критерий — клиентоориентированность, тем самым ставя его выше стоимости.

Наблюдая внимательно, вы обнаружите, что люди начнут давать соответствующую оценку каждому критерию. Критерии остаются полезными до тех пор, пока их не больше семи и они сравниваются между собой по важности. Умение рассматривать идеи отдельно от критериев — один из важнейших навыков, которыми вам предстоит

овладеть.

Фаза закрытия обычно завершается естественным образом, когда у группы заканчивается время. Как раз в этот момент процесс становится особенно захватывающим.

## РЕШЕНИЕ

Как и слова «геноцид», «пестицид» и «суицид», слово «решать» связано с «убийством»<sup>[7]</sup>. Решение «убивает» множество идей, оставляя «в живых» лишь одну. Как я уже говорил, вне зависимости от количества людей, участвовавших в первых двух фазах, решения принимаются не коллективно. Это прерогатива одного человека.

Я научился распознавать «момент решения» на сотнях критически важных встреч. Иногда этот момент почти неуловим даже для опытного глаза. Он длится всего мгновение и проявляется каким-то жестом или замечанием со стороны человека, на которого все смотрят. Такой господин, обладающий властью, есть в каждой группе. После того как фазам открытия и закрытия было уделено достаточное время и внимание, от него ждут принятия решения.

Человеком, за которым остается последнее слово, может быть официальный лидер, а может — стихийный. Обратите внимание, что фаза решения отделена от фазы закрытия. Фаза закрытия конструктивна, на ее этапе отбираются ценные идеи, но не распределяются ресурсы. Как мы уже говорили, решение — это необратимое распределение ресурсов, в соответствии с которым группа вложит время и/или деньги. Великие лидеры живут ради таких моментов.

Единственным исключением из данного правила является голосование, то есть решение принимает большинство. Однако это низшая форма принятия решений. Когда совместная работа не клеится, а авторитет лидера слишком слаб, люди доверяются арифметике. И хотя голосование прижилось в сфере политики, оно почти нигде больше не является эффективным механизмом принятия решений. Голосование — признак полного провала в достижении консенсуса. Это последнее, к чему стоит прибегать при принятии решений.

Сегодня онлайн-приложения позволяют сделать фазу открытия более эффективной и доступной. Мы можем быстро собирать и оценивать идеи большого количества людей, голосовать за них прямо в сети. Но помимо удобного голосования пока нет никаких онлайн-инструментов, облегчающих фазу решения.

---

*Культура есть всегда. Либо вы ее создаете, либо она — вас.*

---

## ГЛАВА 8

# СОЗДАНИЕ КУЛЬТУРЫ

*Быстрый вопрос: «Что такое культура?» Ответ должен содержать не менее семи слов*

Культура — наиболее сильный параметр группового поведения. Она определяет границу между тем, что группа считает нормой, и тем, что она не приемлет. За соблюдением этой границы следят сами члены коллектива. Власти не могут навязать культуру.

Культура существует всегда. Она может быть неписаной, то есть проявляемой в словах и действиях, а может быть и зафиксированной письменно. Когда культура не способна обеспечить порядок, необходимый для достижения успеха компании, руководство начинает внедрять правила и законы. Их переизбыток свидетельствует о несостоятельности культуры. Следующие три первоосновы научат вас создавать и поддерживать культуру, которая приносит радость членам коллектива и обеспечивает высокую производительность.

---

*Культура создается — или уничтожается — теми, кто ее провозглашает.*



То, что мы  
принимаем



Культура



То, что мы  
не приемлем

Культура

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# КУЛЬТУРА

*Культура возникает всегда. Либо вы ее создаете, либо она — вас.  
Умеете ли вы формировать культуру?*

Как уже было сказано, культура определяется границей между тем, что группа приемлет и одобряет, и тем, чего она не терпит.

В некоторых компаниях культура оформляется письменно. В таком виде она легче воспринимается, особенно новыми сотрудниками, которые сразу получают представление о том, что допустимо, а что нет. Кроме того, соблюдения детально описанных правил гораздо легче требовать от подчиненных. Такое положение крайне важно, так как культура должна войти в плоть и кровь каждого, вне зависимости от его места в иерархии компании.

По силе влияния на поведение группы правила и законы не идут ни в какое сравнение с Культурой. Когда группа ощущает потребность в письменном оформлении своей культуры, она переходит на новый уровень. Сопровождения, на которых формулируется культура, — одни из самых значимых.

Ценности и принципы — необходимый материал для создания культуры. Однако не всегда ясно, как они отличаются друг от друга и насколько тесно взаимосвязаны.

Ценности можно назвать «правилами жизни». Они демонстрируют то, как члены группы воспринимают друг друга и как их воспринимает остальной мир. Лучше, когда число таких ценностей составляет от трех до семи. Во все времена ценились честность, сострадание, уважение, ответственность и справедливость. Они непреходящи, поэтому их еще называют «Пятью универсальными ценностями» (см. книгу Рашворта Киддера *How Good People Make Tough Choices*). Я рекомендую принять их за основу, но сосредоточиться на формулировании тех ценностей, которые применимы непосредственно к вашей компании.

Принципы — это фразы, определяющие поведение. Каждый принцип строится на основе глагола, например: «Сначала заинтересуйся, потом

стань интересным».

Ниже продемонстрирована разница между ценностями и принципами.

<b>Ценность</b>	<b>Принцип</b>
Одно слово	Короткая фраза
Абстрактное понятие, побуждает к обсуждению	Конкретная формулировка
Описывает, каким следует быть	Описывает, что следует делать
Основана на существительном	Основан на глаголе

Вот чему должны следовать те, кто собирается сформулировать принципы культуры своей компании:

- Поймите — культура есть всегда. Вам выбирать — описывать то, что есть на самом деле, или то, что вы хотите видеть. Будьте честны.
- Если вы собираетесь охарактеризовать принципы культуры компании, убедитесь, что сотрудники смогут легко обсуждать и комментировать их. Пишите просто. Не примитивно, а именно просто. Это не так легко, как кажется.
- Убедитесь, что в процесс вовлечен главный руководитель. Если он не готов принять культуру и следовать ей — не устанавливайте ее.
- Нанимая людей, знакомьте их с культурой компании. Потенциальные сотрудники должны знать, на что идут. Объясните основные положения своей культуры для новых сотрудников. Они должны знать, в чем участвуют. Объясните основные положения своей культуры клиентам. Вовлекая их, вы сможете всегда действовать согласно тому, что написали.
- Спросите у тех, кто покидает группу, насколько действительная культура соответствовала заявленной. Эти люди находятся в выгодном положении, которое позволяет им искренне высказать собственное мнение.
- Прилюдно выразите признание тем, кто строго соблюдает культуру компании.

- Будьте готовы внести изменения в культуру, если не можете целиком ее соблюдать при исполнении своих повседневных обязанностей.

Открытое декларирование культуры способно породить огромную силу. Это один из величайших актов творения, который предваряет обсуждение важнейших вопросов: «Какими мы хотим быть и как себя вести?»

У открытого декларирования своей культуры есть масса плюсов, однако есть и некоторые риски. Первый и самый значительный возникает тогда, когда кто-нибудь ведет себя не в соответствии с принятой культурой, а остальные бездействуют. В компании Enron принципы культуры были заявлены, зафиксированы, но поведение сотрудников шло с ними вразрез, и никто ничего не предпринимал. Это несоответствие слов делу привело к краху компании и банкротству тысяч людей. Вторая опасность кроется в том, что нечистоплотный сотрудник может использовать декларируемые положения культуры компании против тех, кому хочет навредить. Для некоторых людей культура — это клубное правило, а не вдохновляющий ориентир. Они досаждают коллегам, прикрываясь желанием «защитить культуру».

И все же преимущества открыто декларированной культуры легко перевешивают ее риски, которые к тому же достаточно просто держать под контролем. Следующие две первоосновы расскажут вам, как компании, решившие декларировать свою культуру, могут генерировать беспрецедентную силу. Это первоосновы *соответствие* и *замечание как форма заботы*.



## Соответствие

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# СООТВЕТСТВИЕ

*Какова обратная сторона провозглашенных принципов культуры?*

Теперь вы знаете, что такое Культура и как жить, следуя ее принципам. Вы понимаете, что наличие культуры несет множество преимуществ, в том числе существенное укрепление компании практически на всех уровнях. Но вы также осознаете риск того, что поведение отдельных сотрудников не будет соответствовать заявленным нормам.

Эту опасность можно снизить с помощью первоосновы «Соответствие», которая показывает расхождение между тем, что заявлено, и тем, что происходит на самом деле. Красные стрелочки на рисунке отображают постоянные энергозатраты, необходимые для соответствия действительной культуре заявленной.

Усилия, направленные на поддержание Соответствия, должны быть естественными. 1 июля 2000 года Кеннет Лэй, председатель правления и главный исполнительный директор Enron, опубликовал 62-страничный «Этический кодекс» и потребовал, чтобы все работники подписали его. Вступительное слово гласило:

Мы, сотрудники корпорации Enron, должны работать, соблюдая все законы и моральные принципы. Мы хотим гордиться нашей компанией и знать, что нас уважают как оплот честности и справедливости. Создание такого образа — единая цель наших отделов рекламы и связей с общественностью. Но какими бы эффективными ни были их действия, репутация компании в конечном итоге зависит от людей, вас и меня. Давайте поддерживать ее на высоком уровне!

Предпоследнее предложение совершенно верно — все зависит от людей. Но в остальном Лэй призывает к тому, чтобы выглядеть (репутация), а не быть. Обратите внимание: «...и знать, что нас уважают как оплот честности и справедливости», а не «мы честные и справедливые». Очевидно, сотрудники этой компании не жили в соответствии с заявленным кодексом. Система была лишена верности

слову, и результат оказался печальным.

Самый простой и быстрый способ определить степень «Соответствия» в компании — попросить каждого сотрудника нарисовать две окружности — «заявленное» и «действительное» — и наложить одну на другую в той степени, в которой, по их мнению, действительная культура соответствует заявленным нормам. Покажите всем результаты этого опроса и обсудите их. Попросите сотрудников привести примеры соответствия и несоответствия заявленного действительному. Это обсуждение снабдит вас очень ценной информацией о коллективе.

Энергия, сближающая центры этих окружностей, — замечание. Это происходит, когда один сотрудник говорит другому: «Спасибо за то, что ты действуешь в соответствии с заявленной культурой» (положительный отзыв) или «Знаешь, я не думаю, что твои действия соответствуют нашей культуре» (отрицательный отзыв). Второй тип замечаний обладает большей силой. Способность и желание членов группы высказываться в такой манере позволяет лучше следовать заявленным культурным нормам.

- ✓ Верная мысль
- ✓ Подходящее время
- ✓ Верный человек
- ✓ Подходящий способ
- ✓ Веская причина

Замечание как  
форма заботы



# ЗАМЕЧАНИЕ КАК ФОРМА ЗАБОТЫ

*Умеете ли вы делать замечания? А принимать их? Почему это важно?*

---

*Говорить или не говорить.*

*Если это ложь, не несущая пользы, — молчите.*

*Если это правда, не несущая пользы, — молчите.*

*Если это ложь, несущая пользу, — молчите.*

*Если это правда, несущая пользу, — ждите подходящего момента.*

👉 **Буддийская мудрость**

---

Члены высокопроизводительных групп видят в замечаниях проявление заботы. Они понимают: то, как человек хочет выглядеть в глазах других, часто отличается от того, как он на самом деле выглядит. Первооснова «Замечание как форма заботы» поможет увидеть себя со стороны. Умение делать и принимать конструктивные и своевременные замечания необходимо для достижения высокой производительности группы.

Замечания позволяют действительной культуре соответствовать заявленной. Они помогают нам учиться и расти. Будучи консультантом, я целиком погружался в культуру десятков компаний на протяжении последних тридцати лет. И обнаружил, насколько просто определить, в каких компаниях люди адекватно относятся к замечаниям, а в каких — нет. Компаниям Procter & Gamble, DuPont, The Four Seasons, а также корпусу морской пехоты не потребовалось много времени, чтобы прояснить для меня свою систему ценностей. Однако замечания этих людей в мой адрес никогда не были слишком жесткими. Они гордились установленной в своих организациях культурой и приглашали стать ее частью.

Наряду с этим приходилось иметь дело и с компаниями другого рода. Там я чувствовал скрытые опасности, ощущал, что могу сделать ошибку и даже не узнать об этом. Едва ли у кого-то получится

работать продуктивно в таких условиях.

Услышав мое выступление, посвященное корпоративной культуре, один из управляющих партнеров юридической компании в Нью-Йорке попросил меня поработать с командой их руководителей. В этом проекте ко мне присоединился Ларри Деннер<sup>33</sup>, специалист с опытом создания высокоэффективных школ и управления ими.

Проведенный среди сотрудников компании опрос быстро показал, что практика конструктивных замечаний здесь отсутствует. Люди сплетничали за спинами друг друга и чувствовали себя крайне неуютно, если ситуация требовала разговора напрямую. Все это, конечно, создавало тягостную атмосферу.

Прежде всего Ларри помог руководителям понять ценность конструктивных замечаний. Затем он взял черный маркер и проиллюстрировал первооснову «Замечание как форма заботы», пояснив, что последнее воспринимается должным образом, лишь когда тот, кому оно адресовано, видит в нем акт заботы, а тот, кто его делает, следует пяти основным правилам:

1. Верно сформулируйте мысль. Определите, что конкретно вы хотите донести до человека. Как сделать, чтобы он действительно вас услышал?
2. Выберите подходящий момент. Среди сотрудников есть «жаворонки» и «совы». Определите наилучшее время для замечания, чтобы не раздражать человека.
3. Обратитесь именно к тому человеку, которому адресуете замечание. Это может показаться очевидным, но на самом деле очень важно понять, кому действительно нужно сделать замечание.
4. Донесите свою мысль доходчиво. Одним нужно развернутое изложение, другие предпочитают сразу услышать суть. Каждая ситуация индивидуальна.
5. Даже для конструктивного замечания должна быть веская причина. Принесет ли оно пользу всей группе или только

человеку, которому вы собираетесь его сделать? Или же вы выскажетесь лишь для вашего собственного успокоения? Обычно лучшей будет комбинация всех трех причин. Еще одной обязательной составляющей должна быть и ваша искренняя забота о своем коллеге и его будущем.

Первооснова «Замечание как форма заботы» уходит корнями в 350 год до н. э., в «Никомахову этику» Аристотеля, где он пишет: «Любой может разозлиться — это просто. Но разозлиться на того, на кого нужно, в необходимой мере, в подходящее время, по веской причине и наиболее подходящим образом — это непросто».

Не довольствуйтесь стандартами и не рискуйте бизнесом, допуская наличие неопределенной культуры, которая может незаметно видоизменяться. Сформулируйте собственную культуру, которая будет вам по душе и повысит производительность компании. Убедитесь, что члены группы соблюдают ее. Создайте условия, в которых замечания будут восприниматься как форма заботы.

## ГЛАВА 9

# СОЦИАЛЬНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ И ПОДОТЧЕТНОСТЬ ВНУТРИ ГРУПП

*Как коллеги отдают друг другу распоряжения?*

В высокопроизводительных группах нет лишних связей. Соглашения заключаются как в горизонтальной, так и вертикальной плоскости. Младшие сотрудники обращаются с просьбой к старшим. Коллеги отдают друг другу распоряжения. Работу делегируют во всех направлениях. Когда все функционирует должным образом — производительность просто поразительная. Примитивную форму такого взаимодействия можно наблюдать в любом хорошо организованном ресторане быстрого питания в обеденное время. По залу разносятся молниеносные распоряжения, зашифрованные запросы и подтверждения.

Такой уровень производительности возможен благодаря социальным соглашениям среди членов группы. Эти соглашения определяют, каким образом делегируется работа и распределяются обязанности в ситуациях, требующих быстрой реакции, когда сотрудники физически не имеют времени ждать указаний от руководителя или когда руководителя в традиционном понимании этого слова просто нет.

В главе 9 изложены три первоосновы, которые существенно повысят способность группы устанавливать такие соглашения и сделают общение эффективным. Разговоры больше не будут прелюдией к действиям — они сами станут действиями. Вы сможете тратить время не на адаптацию сотрудников и проверку соблюдения сроков, а на достижение результата.

Прежде чем читать дальше, убедитесь, что вы хорошо поняли первооснову «Верность слову», описанную в [главе 2](#). Честность и верность слову — фундамент социальных соглашений.

Заявление



Просьба



Да или Нет

Распоряжение



Да

Просьба – распоряжение

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ПРОСЬБА

*Почему, говоря «нет», вы укрепляете свое «да»?*

Социальные соглашения эффективны, только если стороны, их заключающие, хорошо понимают, что делают. После прочтения этой главы обратите внимание на то, как заключаются соглашения в вашей компании. Увы, в большинстве случаев это лишь пассивные заявления, выраженные в виде просьб, при этом ответившие на них люди даже не понимают, что фактически дали слово.

Чтобы освоить практику заключения социальных соглашений, все члены группы должны уметь различать заявления, просьбы и распоряжения. Это три совершенно разных концепции, и понимание разницы между ними критически важно.

*Заявление* — это констатация какого-либо факта. Например:

- Наша прибыль падает.
- Мусор должен быть вынесен.
- Я так расстроен тем, что ты сделал!
- Я голоден.
- Было бы здорово, если бы кто-то позвонил Джо.
- Будет отлично, если ты сможешь сдать мне отчет до завтра.

В этих случаях ответ не требуется и нет причин что-либо обещать.

*Просьба* — это призыв (возможно, в форме вопроса) дать слово. Например:

- Ты предоставишь мне до завтра отчет о причинах падения нашей прибыли?
- Будь добр, вынеси мусор перед сном.
- Позволь я объясню, чем ты меня расстроил.
- Ты убедишься, что кто-то позвонит сегодня Джо?
- Ты сдашь мне отчет до завтра?

Обратите внимание, что просящий ожидает от человека его слова и

требует ответа. В высокопроизводительных группах есть лишь два ответа на просьбы: «да» и «нет». Ответы «возможно» и «я постараюсь» означают «нет», и их использование должно быть запрещено.

*Распоряжение* — это требование о выполнении того или иного действия. Например:

- Подготовь мне анализ нашей прибыли до завтра.
- Вынеси мусор перед сном.
- Сядь. Я расскажу, чем расстроен.
- Сделай мне сэндвич с ветчиной.
- Позвони Джо сегодня.
- Подготовь мне этот отчет на завтра.

Распоряжения — необходимый компонент социальных соглашений, и единственно возможный ответ на них — «да». Хотя они и не слишком часто используются, это самый быстрый способ побудить человека к выполнению задачи.

Слишком часто просьбы преподносятся как заявления или распоряжения, что вводит в заблуждение и иногда расстраивает тех, к кому они обращены. Ниже приведена пошаговая инструкция, которая позволит вам привить своей группе способность правильно заключать социальные соглашения.

1. Убедитесь, что все уловили разницу между заявлением, просьбой и распоряжением и могут быстро отличить одно от другого.
2. Убедитесь, что все понимают, что заявления не требуют ни ответов, ни действий.
3. Поясните всем: когда к кому-то обращаются с просьбой, этот человек может с чистой совестью ответить «нет». На самом деле большинство ответов на просьбы будут отрицательны, если в основе культуры лежит верность слову. Люди говорят «да», только когда уверены на все сто и ценят сдержанное слово.
4. В тех редких случаях, когда необходимо отдать распоряжение,

единственным возможным ответом будет «да». Однако вполне допустимо, чтобы человек, к которому обращаются с распоряжением, разъяснил последствия его выполнения. Например: «Да, Билл, завтра я предоставлю тебе отчет, но знай, что по этой причине я не буду звонить Джо». Важно, чтобы последствия выполнения распоряжения были известны тому, кто его отдает.

Понимание различий между просьбой, заявлением и распоряжением критически важно для культуры социальных соглашений, которая, в свою очередь, необходима для развития высокопроизводительных групп.

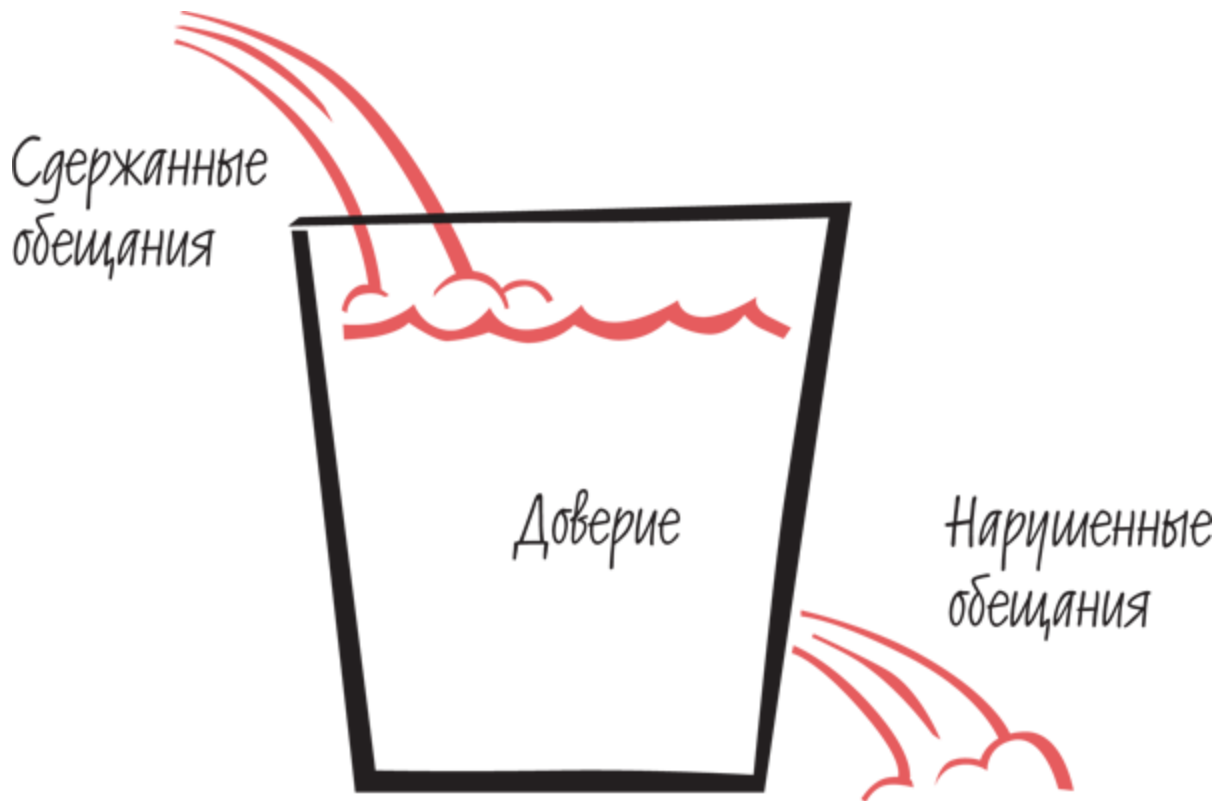
---

*Одна-единственная ложь уничтожает репутацию честного человека.*

👉 Бальтасар Грасиан<sup>34</sup>

---





Доверие

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ДОВЕРИЕ

*Все знают, как важно доверие. А что такое доверие? Как его завоевывают и как теряют?*

Все твердят о значении доверия для высокопроизводительных групп. Но что же такое доверие? Как его завоевать и насколько легко потерять? Можно ли впоследствии восстановить потерянное?

Доверять — значит верить в то, что ваш друг или партнер держит слово. Вот и все. Некоторые полагают, что могут доверять человеку после первой же встречи. Другие предпочитают не спешить с выводами и ждут причин для появления доверия. На самом деле большой разницы тут нет. Неважно, с какими чувствами люди начинают отношения с вами, — при желании их доверие можно завоевать в любом случае. Секрет прост: давая обещания, выполняйте их раз за разом. Только так можно завоевать доверие любого человека и поддерживать его на высоком уровне.

Быть человеком, которому доверяют, — значит оставаться верным своему слову, данному тем, кто встречается вам на пути. Всякий раз, когда кто-то обращается к вам с просьбой, что-то обязательно произойдет с вашим кредитом доверия. Поэтому не бывает мелких просьб. Слово, которое вы даете, не зависит от размеров просьбы. Вы либо верны ему, либо нет.

Один мой друг готовит кандидатов на пост послов в других странах. Он знакомит своих учеников с методом установления доверия — концепцией «Три шага». Вот что он говорит им: «Будучи новичками в стране, вы должны с большим вниманием относиться к любым, даже самым мелким просьбам со стороны представителей правительственных кругов. Допустим, один из них узнал, в каком вузе вы учились, и попросил выяснить информацию о поступлении («Просьба»), так как его дочь интересуется именно этим учебным заведением».

В этой ситуации мой друг не советовал молодому послу давать чиновнику брошюру с информацией о поступлении, даже если она

случайно лежит у него в кармане. Таким способом дипломат может только упустить возможность завоевать доверие. Вместо этого следует сказать: «Сэр, я принесу вам брошюру с информацией о поступлении в пятницу, в 9:30 утра» (обещание дано). Ровно в 9:30 в пятницу посол постучит в дверь официального лица и ненавязчиво напомнит о своем обещании. Это должно звучать примерно так: «Сэр, помните, в понедельник я обещал занести брошюру в 9:30 в пятницу? Что ж, сегодня пятница, сейчас 9:30, и вот обещанная брошюра» (напоминание о данном обещании + сдержанное обещание). Затем, дня через три, посол скажет чиновнику: «В понедельник я обещал принести брошюру в пятницу утром и сделал это. Хотел поинтересоваться, не желает ли ваша дочь узнать что-нибудь еще о поступлении» (напоминание о данном обещании + напоминание о сдержанном обещании).

«Ваша цель, — инструктировал учеников мой друг, — найти семь на первый взгляд незначительных возможностей что-то пообещать и сдержать слово, и лишь затем вести с властями данной страны серьезные переговоры о чем-либо».

Полное взаимное доверие двух или более людей — бесценная вещь. Это значит, мы не переживаем, будет ли сделано то, что должно. Отчеты о проделанной работе становятся излишними. Развивается невероятная слаженность действий. Сдерживайте обещания — большие и малые. Берегите завоеванное доверие, всегда оставаясь верным своему слову.

Слово  Дело

Нарушение

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# НАРУШЕНИЕ

Что делать, если ваше «да» на деле оказалось «нет»?

---

*Прощение — это отказ от права наказать кого-то.*

☛ Отец одной из девочек-амишей, убитых в 2006 году в школе, в местечке Никель Майнс

---

Первоосновы «Верность слову», «Просьба» и «Доверие» подчеркивают, как важно быть честным и последовательным. Первооснова *нарушение* расскажет, что делать, если обещания не удалось сдержать.

К примеру, вы опоздали на встречу после того, как обязались быть на ней вовремя. Люди воспримут ваше опоздание как нарушение верности слову. Подобно тому как верность слову создает доверие, нарушение разрушает его и снижает вашу значимость в глазах группы.

Несмотря на обязательство и желание сдержать слово, скорее всего (возможно, даже неизбежно) рано или поздно произойдет «Нарушение». В этом случае необходимо быстро исправить ситуацию.

## ПРИЗНАТЬ И СНОВА ОБЯЗАТЬСЯ

### Шаг 1: признайте НАРУШЕНИЕ

«Я сказал, что приду в 9:00, но не пришел».

Признавая, что допустил нарушение, человек делает первый шаг к исправлению ситуации. Если он не признал нарушения, группа должна указать ему на это («Замечание»). Таким образом коллектив предложит человеку восстановить верность слову и снова обрести силу в группе. Забота о верности слову другого члена группы — одно из высочайших проявлений поддержки в коллективе.

### Шаг 2: снова обяжитесь быть ВЕРНЫМ СЛОВУ

«Впредь я не буду опаздывать».

Именно так. Никаких оправданий. Они только снижают степень вашей ответственности и отнимают у группы драгоценное время. Если человек испытывает потребность объясниться, он может сделать это между первым и вторым шагами. Но чаще всего в этом нет необходимости. Гораздо важнее оправданий будет просьба о прощении.

Обращаясь к кому-то с «Просьбой» о прощении за «Нарушение» «Верности слову», вы просите его отказаться от права наказать вас за допущенную ошибку. В ответ человек либо простит вас, либо нет.

Президент Руанды Поль Кагаме когда-то сказал мне ценную вещь о прощении. Это было во времена, когда он вел страну к всеобщему миру после периода геноцида. Он подчеркнул, что, если человек соглашается простить провинившегося, он уже никогда не должен напоминать ему о допущенном нарушении. Это совсем не значит, что все забыто. Это значит, что та конкретная ошибка не может больше использоваться против того, кто был за нее прощен.

Ответственность человека, допустившего «Нарушение», заканчивается с признанием ошибки и новым обязательством быть верным слову. Группа делает свободный выбор, прощать его или нет. Нарушитель не в силах влиять на это.

Когда я объясняю группам суть первоосновы «Нарушение», меня постоянно спрашивают, что делать, если кто-то обязуется быть человеком слова, но систематически нарушает его и всякий раз признает ошибку как ни в чем не бывало. Можно ли злоупотреблять первоосновой «Нарушение»? Несмотря на то что технически это возможно, я не встречал такого за годы работы. Верность слову — простая концепция, обладающая, однако, глубоким смыслом. В своей практике мне приходилось видеть людей, относящихся к ней со всей серьезностью, искренне признающих свои нарушения и прилагающих усилия для того, чтобы не допускать их впредь.

Подытожим.

- Высокопроизводительные группы мастерски используют

потенциал социальных соглашений.

- Люди заключают соглашения, признавая «Просьбы», обращаясь с ними к другим и отвечая на них.
- «Доверие» — результат того, что люди всегда отвечают на «Просьбы» «Верностью слову».
- «Нарушение» происходит, когда мы не выполняем данного слова.
- Люди могут исправить ситуацию, 1) без оправданий признав нарушение, 2) снова обязав себя быть верным слову и 3) попросив прощения у группы.

Прежде всего убедитесь, что все члены группы обязались быть честными по отношению друг к другу. Затем научите их различать заявления, просьбы и распоряжения и признайте, что «нет» — допустимый ответ на просьбу.

Удостоверьтесь также, что все понимают суть такого явления, как доверие, ценят его, знают, как его завоевать и поддерживать. И, наконец, научите своих коллег исправлять ошибки и двигаться дальше. Результаты будут поразительными.

## ГЛАВА 10

# ГОВОРИТЬ ИЛИ МОЛЧАТЬ, СЛУШАТЬ ИЛИ ПРОПУСКАТЬ МИМО УШЕЙ

*Как общаются в высокопроизводительных группах?*

Члены высокопроизводительных групп бесстрашно высказываются и с готовностью выслушивают коллег. Их искренность может озадачить человека со стороны.

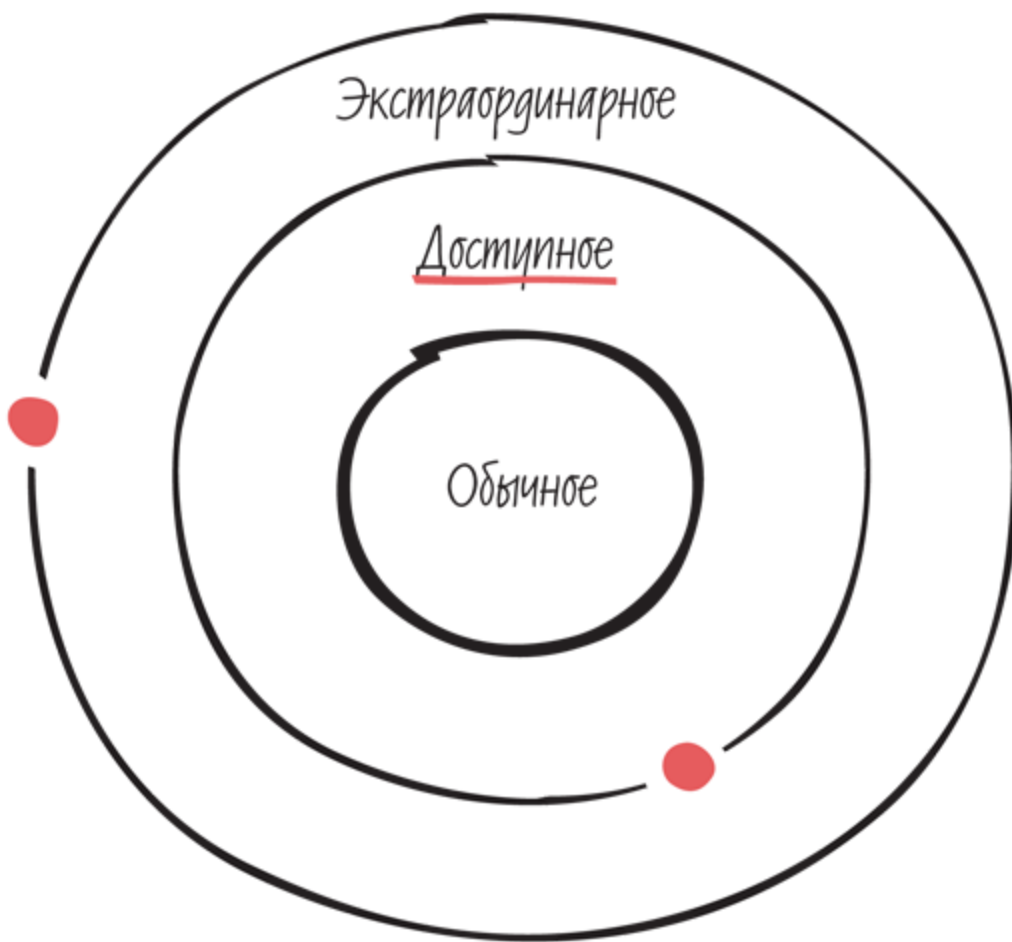
Люди в высокопроизводительных группах — внимательные слушатели, которые хорошо различают факты, истории и мнения. Они понимают, насколько важно делиться собственными мыслями и знать взгляды других.

### **В ВЫСОКОПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ ГРУППАХ НЕ ТЕРПЯТ СПЛЕТЕН И СЛУХОВ**

Члены таких групп понимают их деструктивную сущность, умеют распознать и пресекать сплетни и слухи при необходимости.

Читая главу 10, вы изучите три следующие первоосновы: Периметр; Факты, истории и мнения; Сплетни. Они принесут пользу всей группе, даже если вы будете применять их в одиночку. Соблюдение этих принципов всего одним человеком способно повысить производительность коллектива.





Периметр

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ПЕРИМЕТР

«Тематическая» ограда: что можно и чего нельзя говорить в коллективе?

Незримая стена окружает всю группу и отделяет то, что можно говорить, от того, что под запретом. Такая стена называется «границей приемлемого». Вы не можете ее видеть, но непременно ощущаете. Она присутствует в любой беседе и налагает на нее определенные ограничения независимо от того, осознаете ли вы наличие этой стены.

Общение в пространстве, окруженном стеной, можно назвать «обычным» общением, которое приводит к обычным результатам. За стеной находится «доступное». Обсуждая то, что снаружи, мы совершаем нечто «Экстраординарное» и, как следствие, получаем выдающиеся результаты.

Первооснова *периметр* была сформулирована, когда я работал в Нью-Йорке с группой исполнительных директоров, попросивших меня обучить их первоосновам. Недолго думая, я подошел к доске, нарисовал три концентрические окружности и сказал: «Сейчас я попрошу вас сказать о своем бизнесе то, чего вы никогда не говорили ни одному члену своей группы. Затем я спрошу остальных, насколько далеко за пределы “нормального” выходит то, что они слышали. Так у меня появится ориентир». Десять минут спустя я знал, что родилась новая первооснова. Эти многоопытные директора немедленно перешли на совершенно новый уровень общения.

Начните обычную беседу с тем, кого вы хорошо знаете. Затем скажите этому человеку то, чего никогда не говорили, — может быть, ждали подходящего момента. Откровенность позволит вам плавно переместиться за пределы стены, в «доступное» пространство.

Имейте в виду: особенно быстро проблемы пускают свои корни в группах, страдающих от слишком жестких рамок условностей. Применив первооснову «Периметр», вы можете существенно расширить пространство, необходимое для жизненно важной беседы. Вот что для этого нужно.

- **ОБЫЧНОЕ**

Нарисуйте окружность в центре страницы и напишите в ней «Обычное».

Поясните: «Вот как мы обычно общаемся на совещаниях. Мы обсуждаем все, что находится внутри этого круга, но не рискуем затронуть то, что снаружи. Так была возведена эта стена».

- **ДОСТУПНОЕ**

Обведите пунктиром первую окружность. Пространству между окружностями дайте название «Доступное».

Поясните: «Мы можем отодвинуть стену, чтобы начать обсуждать то, что напрямую связано с нашей деятельностью, но чего мы раньше не обсуждали. Это сделает нашу беседу более интересной и перспективной».

- **ЭКСТРАОРДИНАРНОЕ**

Нарисуйте окружность, на этот раз состоящую из точек. Это «Экстраординарное».

Поясните: «Мы можем перенести стену еще дальше и проводить такие же беседы для получения экстраординарных результатов».

- **КРАСНЫЕ ТОЧКИ**

Нарисуйте большую красную точку в «доступном» пространстве.

Поясните: «К примеру, я думаю, что...» — и выскажите какую-нибудь мысль, полезную для вашего проекта, на которой никто раньше не заострял внимания. Затем нарисуйте еще одну красную точку в «доступном» или даже «экстраординарном» пространстве и снова сделайте некое сенсационное заявление. Поздравляю — вы вывели группу за пределы привычного периметра. Теперь обратитесь к своим коллегам с «Просьбой» перенести беседу в «доступное» или даже «экстраординарное» пространство.

Как только вы обратите внимание присутствующих на стену, замечать и ощущать ее начнут все. В определенный момент кто-то скажет: «У меня есть красная точка» — и вынесет на обсуждение то, что считает ценным для общего дела. Впоследствии люди будут регулярно наносить красные точки на схему, что приведет к совершенно новому пониманию проекта.

Первооснову «Периметр» легко объяснить группе, и она обладает постоянным и очень долгосрочным эффектом. Ведь у каждого столько невысказанных мыслей! Опробуйте принцип «Периметра» на ближайшем совещании.

---

*Он использует статистику, как пьяный использует фонарный столб, — как опору, а не как источник света.*

 Эндрю Лэнг <sup>35</sup>

---



Всё в кучу



Миф



Истина

## Факты, истории и мнения

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ФАКТЫ, ИСТОРИИ И МНЕНИЯ

*Можете ли вы отличить факт от истории и мнения? Что такое факт — костыль для слабого или свет для сильного?*

Факты, истории и мнения — не одно и то же. Однако в пылу дискуссий мы часто не можем отделить одно от другого. Между тем это очень важный навык для руководителей и тех, кто преисполнен решимости добиться выдающихся результатов. Подобно тому как войны разжигаются политиками, а ведутся солдатами, споры поддерживаются фактами, но провоцируются противоположными мнениями.

Если вы хотите сделать дискуссии результативными, способствовать решению проблем и покончить с постоянными жалобами внутри группы, то вам необходимо изжить всякое пустословие и отнимающие время рассказы, дав зеленый свет лишь голым фактам. Тогда участники обсуждения смогут аргументированно высказать свои мнения. Как только они начнут делать это и внимательно выслушивать мнения других, группа выйдет на совершенно новый уровень развития.

Посмотрите на следующие два предложения:

«Наш оборот в прошлом году составил 50 миллионов долларов, а этого недостаточно. У нас слабый маркетинг».

Многие читатели придадут этим фразам одинаковое значение. Люди, которые не могут отделить факты от историй и мнений, находятся в левой части рисунка. Вы можете называть их «пассивными слушателями». Они не видят, что в этих двух предложениях заключены три совершенно разных элемента.

Другая группа слушателей, представленная в центре рисунка, может отделить одно от другого. Вот как они воспринимают услышанное: «Наш оборот в прошлом году составил 50 миллионов долларов (факт), а этого недостаточно (история). У нас слабый маркетинг (мнение)».

Возможно, однако, что эти понимающие что к чему товарищи

страдают «синдромом Джо Фрайдэя». Главный следователь Джо Фрайдэй из телевизионного шоу Dragnet, допрашивая очередную свидетельницу, любил повторять: «Только факты, мэм». Джо находил виновного, складывая картину преступления из фактов. Такой сугубо дедуктивный метод великолепно работает в телевизионных шоу и в научных экспериментах. Подход к решению проблем в бизнесе несколько иной.

Третью группу, представленную в правой части рисунка, я называю «точными аналитиками». Как и их коллеги с синдромом Джо Фрайдэя, точные аналитики четко различают факты, истории и мнения — но не оказываются во власти заблуждений. Они знают, что люди, просыпаясь утром, «надевают» на себя свои убеждения и мнения точно так же, как носки или часы. Затем они выходят в большой мир и из всех встреченных ими фактов отбирают лишь те, что подкрепляют их мнения, попросту игнорируя остальные. Далее они складывают историю из тех фактов, которые подкрепили их мнение, и приходят с ней на совещание.

Точные аналитики, владеющие первоосновой «Факты, истории и мнения», знают, что обсуждать факты и/или выслушивать истории бессмысленно, если группа разделена на противоборствующие лагеря. Грамотные руководители переводят дискуссию в другое русло, чтобы выявить истинные убеждения членов группы и понять, почему те так рьяно их придерживаются. Умение изменить курс дискуссии необычайно важно для возвращения группы в дееспособное состояние.

Открыто высказывая и обсуждая различные мнения, люди перестают негативно влиять друг на друга. Свобода в изложении своей позиции позволяет членам коллектива организовать более продуктивную дискуссию, в которой они будут четко разграничивать факты, истории и мнения.

Вот пять шагов, которые помогут овладеть первоосновой «Факты, истории и мнения» и стать точным аналитиком:

1. Практикуйтесь и научитесь отличать факты от историй и мнений.

В следующий раз, обсуждая какой-либо вопрос с группой, внимательно следите за всем, что говорят ваши коллеги, и делите их высказывания на эти три категории.

2. Признайте, что спорить на уровне фактов — совершенно бесполезно. Люди всегда могут вывалить друг другу массу справедливых аргументов, которые лишь подтвердят их собственные мнения.
3. Попросите коллег поделиться своими мнениями и убеждениями, чтобы их точка зрения стала ясна всем. Когда они это сделают, помогите им понять, что их мнения — это всего лишь мнения. Для каждого из них они в данный момент являются истиной в последней инстанции, но это не означает, что они не могут быть ошибочны.
4. Затем попросите группу сформулировать 3–7 общих мнений. Их не так трудно найти. Большинство жителей Земли разделяют примерно одну систему ценностей — с нее и начните<sup>[8]</sup>.
5. После выявления общих мнений и убеждений помогите группе изучить факты и рассказать истории с учетом этих общих мнений. Это поможет членам коллектива прийти к существенным и прочным соглашениям.

Первооснова «Факты, истории и мнения» не требует специальных тренировок, хотя нужно приобрести некоторую сноровку, чтобы научиться различать эти три категории. Теперь, когда вы поняли разницу между ними, вы будете естественным образом переключаться в режим точных аналитиков, когда ставки высоки, а вы глубоко заинтересованы в эффективности дискуссии.



~~Сплетни~~

Сплетни

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# СПЛЕТНИ

Что такое сплетни? Почему они столь разрушительны? Как их пресечь?

---

*Меч и пламя — медленные орудия разрушения в сравнении со сплетнями.*

👉 Сэр Ричард Стил<sup>36</sup>

---

В нашем контексте *сплетни* — это когда двое (или больше) людей неуважительно говорят о третьем человеке, порой унижая его и не пытаясь при этом напрямую помочь ему. «Сплетни» — это негативная, уничтожающая возможности энергия. Группа, допускающая внутри себя сплетни, наносит делу существенный вред.

Тем не менее сплетни имеют место в большинстве компаний. Попытки пресечь их часто оказываются безрезультатными, потому что направлены непосредственно на то, что люди *говорят*. Проблема такого подхода заключается в том, что многие сплетники не осознают, что распространяют сплетни, когда за глаза обсуждают кого-то.

Чтобы создать культуру, свободную от сплетен, вам нужно сосредоточить усилия на том, чтобы люди перестали *слушать* сплетни — ведь сплетни перестают существовать, когда их никто не слушает. Если коллега начинает жаловаться или нелестно отзываться о своем сослуживце — не важно, по какой причине, — перебейте его: «Прежде чем ты продолжишь, хочу узнать, обратится ли к нему кто-то напрямую с этой проблемой?» Если ответ отрицательный — прекратите слушать. Устранение «Сплетен» позволяет поддерживать «Культуру», в соответствии с которой члены группы активно участвуют в развитии друг друга.

Когда вы работаете над чем-то значительным, «Культура», не приемлющая «Сплетен», приобретает первостепенное значение.

## ЧАСТЬ 4:

# ТИПИЧНЫЕ СХЕМЫ НЕУДАЧ

---

*Нет ничего более трудного, опасного и неопределенного, чем установление нового порядка вещей. Те, кто процветал при старом порядке, будут врагами перемен, а те, кто поднимется при новом, будут его сомнительными защитниками. Такая неблагоприятная позиция частично обусловлена страхом перед оппонентами — приверженцами привычного порядка, а частично — скептицизмом, неготовностью поверить в новое, не опробовав его всесторонне.*

👉 Никколо Макиавелли<sup>37</sup>

---

Умеете ли вы предвидеть и предупреждать опасности, грозящие вашей группе и результатам, которых она добивается?

В первых трех частях книги мы говорили о лидерстве в нестабильные периоды, формировании сильных союзов и достижении выдающейся производительности. Изложенные выше 30 первооснов всесторонне готовят вас и вашу группу к успеху. Четвертая часть научит вас справляться с неизбежными трудностями и дилеммами. Из нее вы также узнаете, как не поддаваться искушению спрятаться в кусты, когда дело принимает крутой оборот.

Стоит отметить, что статус-кво не терпит посягательств. Как уже упоминалось, более 80% всех проектов по решению проблем или преобразованию компании терпят неудачу практически сразу. Половина из тех, что доводятся до завершения, не оправдывает даже минимальных ожиданий и почти все неизменно превышают бюджет и установленные сроки.

К счастью, группы создают себе проблемы довольно предсказуемым способом. Двенадцать первооснов четвертой части познакомят вас с типичными схемами неудач и позволят избегать этих ошибок или, по

крайней мере, пресекать их на старте.

## ГЛАВА 11

# ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ

*Допускаете ли вы поощрение одних людей и недооценку других?*

---

*Ценность новых, волнующих идей всегда сознательно умаляется, иначе возникает неприятный вопрос: «Почему же ты не реализуешь их?»*

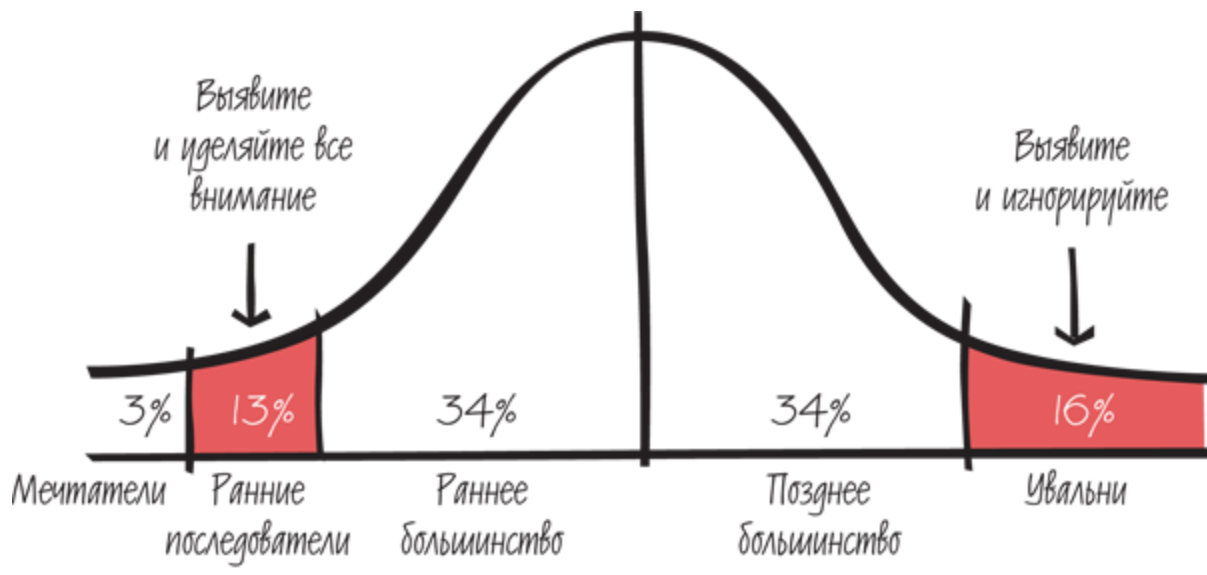
 Герберт Уэллс

---

Несмотря на то что переменам сопротивляется большинство людей, схемы поведения довольно предсказуемы. Разобравшись в них, вы сможете преобразовывать энергию сопротивления переменам в энергию созидания. Кроме того, вы научитесь распознавать и гасить источники незначительного сопротивления.

Майкл Дойл по-особенному относился к сопротивлению переменам. Он считал такое сопротивление верным признаком того, что усилия направлены в нужное русло. И наоборот — уверял, что отсутствие сопротивления означает застой. Однажды нам позвонила клиентка и пожаловалась на весьма резкий комментарий одного из менеджеров по поводу начавшегося преобразования компании. Майкл воскликнул: «Наконец-то люди начинают воспринимать наши действия всерьез!»

Именно с таким отношением вы должны принять весть о возникшем сопротивлении, не позволяя ему запугать вас и послужить тормозом для ваших дальнейших инициатив. Этому научат следующие три первоосновы.



## Увальни

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

## УВАЛЬНИ

*Умеете ли вы справляться с «убийцами возможностей»?*

Кривая на рисунке демонстрирует деление людей на категории по признаку их реакции на перемены. Три процента членов вашей группы — мечтатели, которые ухватятся за что угодно. Однако они не пользуются особым доверием других членов группы. Следующая категория — ранние последователи — готовы рискнуть практически сразу, если получают удовлетворительные ответы на основные вопросы. За ними идет раннее большинство, полагающееся на мнение ранних последователей, а позднее большинство присоединяется, просто чтобы не отставать. Увальни же никуда не идут. Они постоянно задают вопросы, игнорируют ответы, и рассказывают всем, почему преобразования обречены на провал.

Лидеры должны уметь классифицировать членов группы и игнорировать увальней, вкладывая время и энергию в ранних последователей.

Мечтателей видно за версту. Эти люди будут первыми, кто поддержит перемены или новую систему. Они обожают риск, поэтому спешат принять и опробовать новую мысль, технологию или процесс. Их энтузиазм часто сбивает лидера с толку, создавая иллюзию поддержки. Будьте осторожны — мечтателей легко отвлечь от дела чем-то другим, столь же ярким и необычным. И хотя проводить время с такими людьми всегда приятно, они редко пользуются доверием — ведь всем известно, что они идут на риск необдуманно.

Знакомясь с новой идеей, ранние последователи задают правильные вопросы: «Что для нас означает эта новая возможность?», «Как она повлияет на нашу долю рынка?», «Что мы будем делать с выпускаемыми продуктами?» Они ожидают подробных ответов и внимательно их выслушивают, желая, чтобы их убедили. Если на все их вопросы даны удовлетворительные ответы, ранние последователи говорят: «Конечно, предстоит прояснить еще много деталей, но у меня достаточно информации, чтобы попробовать. Я согласен».

Как только ранние последователи отреагировали, тут же просыпается раннее большинство. Эти люди желают добра своей компании, но предпочитают, чтобы решение приняли их предшественники.

Единственное желание представителей позднего большинства — не остаться в хвосте. Они включаются в процесс сразу вслед за ранним большинством и, хотя не очень хорошо понимают, что именно происходит, хотят быть частью движения, им страшно остаться в стороне от событий.

И, наконец, увальни. Вначале их трудно отличить от ранних последователей. При знакомстве с новой идеей или планом перемен они тоже задают интересные вопросы. Часто они умны и правильно понимают происходящее, но продолжают стоять на месте и задавать массу вопросов, даже когда в процесс включаются все остальные категории. Увальни крайне редко участвуют в действиях, «творящих историю». Они плетутся в хвосте, а зачастую — едут на спинах коллег, любят привлекать к себе внимание — это только укрепляет их способность к сопротивлению.

Раньше считалось, что лидеры несут ответственность за переход увальней в категорию позднего или раннего большинства. Это убеждение ошибочно. Увальни считают себя хранителями статус-кво, их цель — защитить уютное настоящее от посягательств неопределенного будущего. Они не понимают, что сами могут создавать будущее.

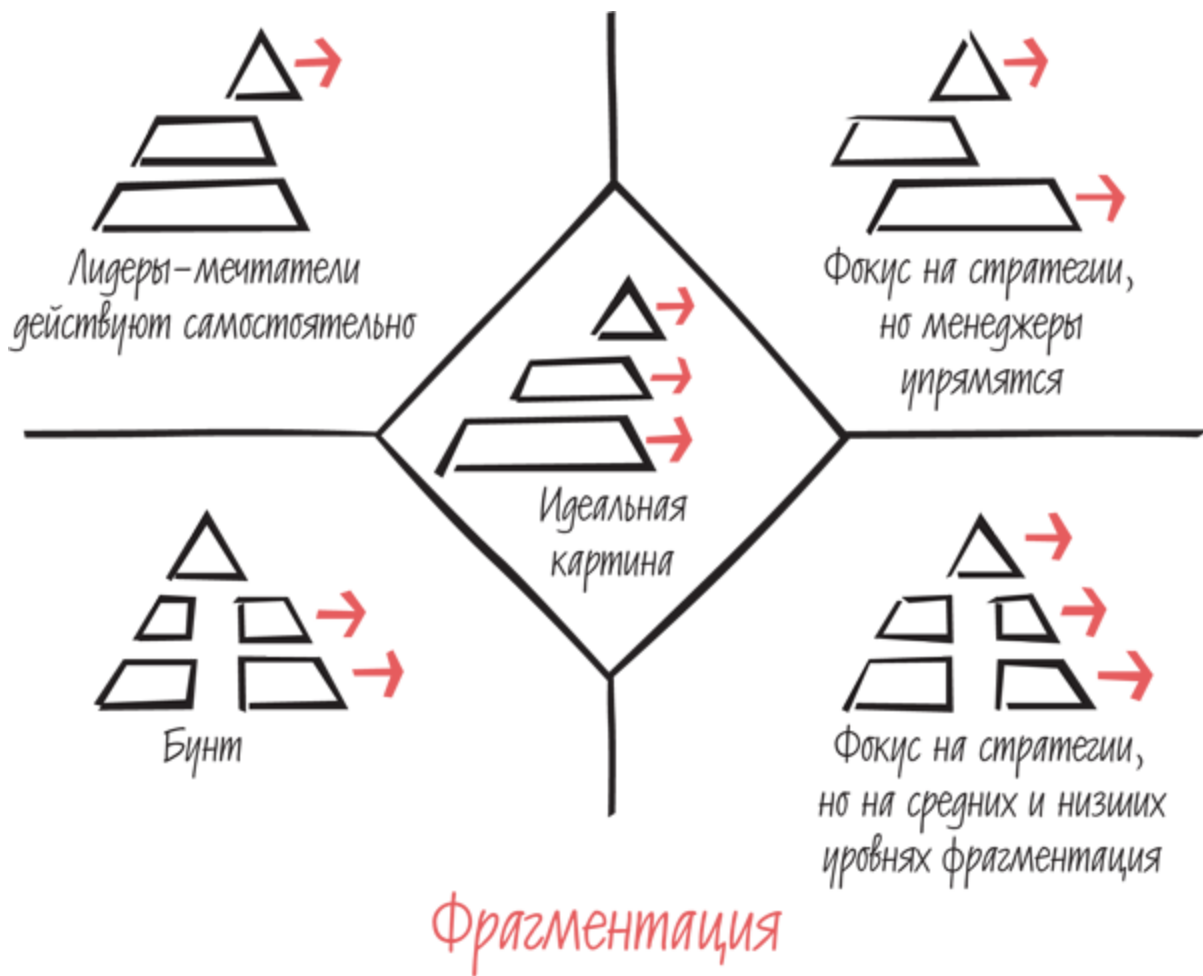
Увальни мешают реализации любого начинания под предлогом «я лишь хочу убедиться, что мы поступаем правильно». В самый неподходящий момент они делятся каким-то «секретным знанием», дезорганизуя коллектив.

После многих лет, потраченных на попытки вовлечь увальней в общий процесс, мы научились просто игнорировать их. Всякий раз, когда увальень начинает свое выступление, смотрите ему в глаза и подходите все ближе и ближе, пока не столкнетесь с ним нос к носу. Нахмурьте брови для пущей убедительности. В тот момент, когда увальень замолчит, скажите: «Я тебя понял. Джерри, что ты думаешь по этому



поводу?» Джерри, ранний последователь, будет полезен в подобной ситуации.

Ваша способность достигать цели зависит от умения быстро отсеивать увальней и направлять всю энергию на ранних последователей. Когда они вовлекаются в процесс, за ними идут все, кто вам нужен. Если в вашем рабочем дне 10 часов, потратьте 11-й на ранних последователей. Это ваши самые верные сторонники.



# ФРАГМЕНТАЦИЯ

*Способны ли вы преодолеть упорное сопротивление мощных «средняков»?*

**Фрагментация** — это потеря фокуса и серьезные расхождения среди членов группы.

Кое-кто может даже поставить под вопрос целесообразность задуманного предприятия. В таких случаях единство трещит по швам и пропадает желание совместными усилиями реализовать видение.

«Фрагментация» обычно возникает в самое неподходящее время. Критически важно распознать ее в самом зародыше. Чтобы восстановить единство, лидеры должны действовать быстро и эффективно.

Сталкиваясь с новыми возможностями, люди реагируют достаточно предсказуемо. Первооснова «Фрагментация» поможет лидеру оперативно определить, какого рода дробление происходит.

Давайте изучим рисунок.

В центре — идеальная картина: лидеры начинают движение, и за ними охотно и слаженно следуют средние и нижние уровни компании.

В левом верхнем углу: лидеры начали действовать, но не вовлекли в процесс других сотрудников.

Такая ситуация редко заканчивается хорошо. Когда группа чувствует, что лидеры покинули ее, видение может быть потеряно и все предприятие потерпит неудачу. Лидеры должны объединять членов группы на всех стадиях.

Слева внизу: бунт. Некоторые сотрудники более низкого уровня держатся за статус-кво. Они не смогли понять, что стоит на кону («Ставка»), и не хотят ничего менять. Остальные берут ситуацию в свои руки и начинают действовать.

В правом верхнем углу: лидеры вдохновили и повели за собой младший персонал, не потрудившись донести смысл своих действий

до менеджеров.

Такой тип фрагментации преобладает в структурах, где лидеры сменяются каждые полтора года, а менеджмент остается неизменным.

Если менеджерам не нравится инициатива лидеров, они занимают позицию «И это пройдет». Недооценка сотрудников среднего уровня — самая дорогостоящая ошибка начинающих лидеров.

Самый часто встречающийся тип фрагментации представлен в правом нижнем углу рисунка.

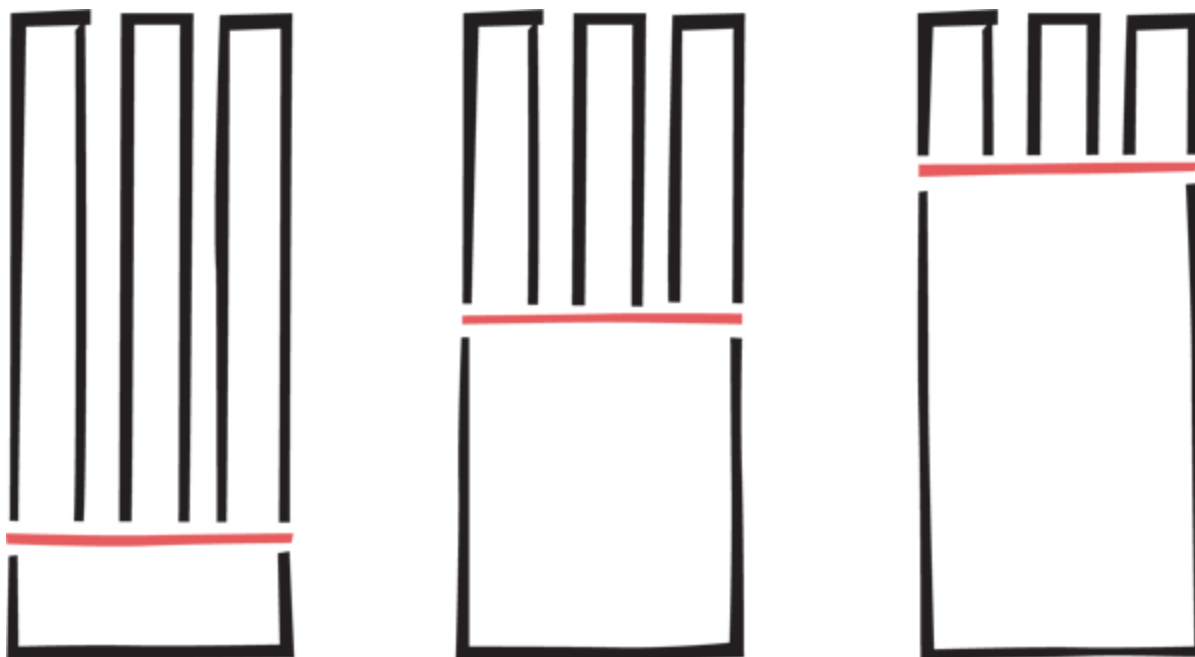
Лидеры увлекли за собой все уровни группы, но кто-то все же отказался следовать за большинством. Как только лидеры приступают к действиям, группа разделяется: одни идут за лидерами, а другие оказывают сопротивление.

Такую напряженную ситуацию необходимо разрешать с особой осторожностью и вниманием.

Существует много путей решения проблем, создаваемых «Фрагментацией». Определив тип начавшегося дробления, используйте наиболее подходящие первоосновы, чтобы восстановить «Единство» и двигаться дальше как сплоченное целое.

Главное, что необходимо почерпнуть из этой первоосновы: средний уровень компании обладает огромной силой (даже большей, чем лидеры), которая может как ускорить перемены, так и поставить на них крест.

На среднем уровне почти всегда происходит фрагментация. Важно определить, кто ее создает: увальни или ранние последователи. Если вторые — вы должны немедленно разрешить эту ситуацию; если первые — вы можете их просто игнорировать (как было описано выше).



Одинаковые – разные

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ОДИНАКОВЫЕ — РАЗНЫЕ

*Мы все особенные. Неужели?*

Одна из главных причин сопротивления масштабному сотрудничеству заключается в убежденности каждого человека в том, что он особенный и обладает уникальным набором потребностей, не присущих остальным. Идея использования общей для всех системы пугает людей, они боятся, что такой подход не удовлетворит их личные нужды. Первооснова *одинаковые — разные* поможет преодолеть этот страх.

Все три рисунка этой первоосновы представляют структуру организации. Область ниже красной линии — общая для всех уровней компании. Область выше отражает их уникальность. Например, крайний левый рисунок подойдет для описания компании General Electric (GE), в то время как McDonald's «зашифрован» в крайнем правом рисунке. GE предоставляет своим подразделениям (отдел реактивных двигателей, отдел бытовых приборов и др.) полную свободу действий (длинные полосы выше красной линии), но строго регламентирует работу с финансами (небольшое общее для всех поле ниже красной линии). McDonald's, напротив, пресекает проявления индивидуальности в своих подразделениях (короткие полосы) — все рестораны компании оборудованы и оформлены практически одинаково (большой прямоугольник ниже красной линии). Ни один из этих подходов не является верным или ошибочным — обе компании очень успешны. Просто они по-разному организованы.

Структура первоосновы «Одинаковые — разные» поможет понять, как заключаются соглашения между членами группы. Для начала просто покажите им эту первооснову и спросите, что, по их мнению, она означает. В большинстве случаев люди догадываются, о чем идет речь. Затем спросите: «Какой из трех рисунков лучше всего отражает структуру вашей компании?» Чаще всего респонденты выбирают крайний левый, в редких случаях — центральный рисунок. Попросите их вписать в прямоугольник под красной чертой все, что им кажется общим, а уникальные черты и особенности компании обозначить выше

красной линии.

Проанализируйте все, что вписано выше красной черты. Определите, на самом ли деле эти черты разнятся или они вписаны туда просто по привычке. Попробуйте найти способ переместить различия в область общего. Чем успешнее это удастся сделать, тем больше появится пространства для эффективного сотрудничества.

Помните о том, что когда-то все владельцы магазинов работали по своим собственным кредитным системам — теперь же они используют единую систему кредитных карт. Раньше туристические агенты пользовались массой различных резервационных методов. Сегодня более 55 тысяч турагентств, 400 авиакомпаний, 88 тысяч гостиниц, 24 компании по прокату автомобилей и 13 круизных линий используют единую систему SABRE. В каждом продуктовом магазине прежде действовала своя система цен. Теперь ей на смену пришел универсальный код товара (UPC). Чтобы принять такие решения, сотням компаний пришлось отказаться от своей уникальности и принять общие методы ведения бизнеса.

Первооснова «Одинаковые — разные» стала частью даже федерального законодательства США. Администрация Джорджа Буша обратилась к моей компании с просьбой сделать предоставляемые правительством услуги доступными интернет-пользователям. Когда мы приступили к работе, сразу стало ясно, что мелкие правительственные агентства уже имеют представительства на веб-порталах. Мы использовали первооснову «Масштаб наблюдения», чтобы оценить эффективность такой схемы. В частности, мы обнаружили, что 22 федеральных агентства представляли в сети свои программы по получению грантов, причем каждое из них делало это по-своему — людям приходилось иметь дело с 22 различными системами.

Конечно, гораздо удобнее было бы иметь всего одну. Мы создали ее и назвали [www.grants.gov](http://www.grants.gov). Однако многие агентства яростно сопротивлялись стандартизации, и мы применили первооснову «Одинаковые — разные», чтобы разъяснить сложившуюся ситуацию

Конгрессу и Бюро управления и бюджета. В конце концов был принят закон, который обязал правительственные агентства работать по единой схеме («сдвигая» таким образом федеральную систему к правому рисунку первоосновы «Одинаковые — разные»).

Используйте эту первооснову, чтобы помочь членам группы понять, нужна ли стандартизация. Избегайте в беседе формулировок «правильный» и «неправильный» и говорите об этих вещах как о мерах по управлению конфликтами в компании.

Из главы 12 вы узнаете, как решать дилеммы, в которых нет неверных путей.



## ГЛАВА 12

# КАК РЕШАТЬ НЕПРОСТЫЕ ДИЛЕММЫ

*Как закончить бесконечный спор?*

---

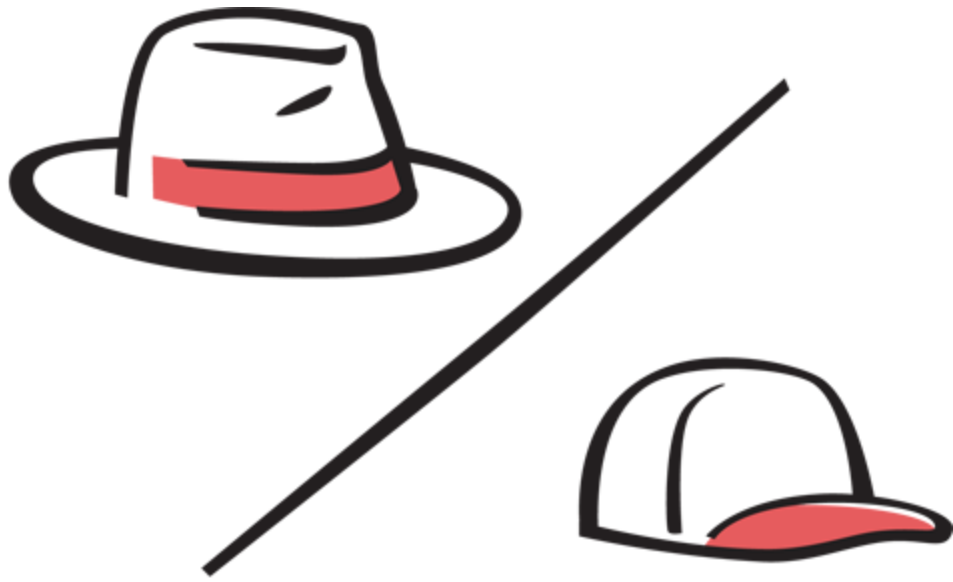
*Жизнь — это череда непростых дилемм.*

👉 Генри Менкен<sup>38</sup>

---

Сейчас вы познакомитесь с первоосновой, которая применяется чаще других и наиболее проста в понимании. Той, что была крайне неверно использована в конце XX и начале XXI столетий, в результате чего мир погрузился в глобальный финансовый кризис. Эта первооснова называется *большая шляпа — маленькая шляпка*. Майкл Дойл использовал ее в течение 15 лет, прежде чем познакомить меня с ней в 1986 году. Это была первая концепция, которую я научился рисовать, и именно ее я сегодня изображаю чаще других. «Большая шляпа — маленькая шляпка» иллюстрирует конфликт между тем, что хорошо для одного, и тем, что хорошо для многих.

Кроме того, вы познакомитесь с тремя родными сестрами этой первоосновы. Они расскажут о самых популярных и трудноразрешимых дилеммах, которые с древних времен порождают разногласия в коллективах. А раз так, то и мы обратимся к мудрецам древности, чтобы научиться принимать верные решения в подобных ситуациях. Освоив эти первоосновы, вы научитесь быстро определять, когда люди спорят, отстаивая одинаково правильные точки зрения. Вы сможете вмешаться и открыть им глаза на бесполезность их спора, что позволит оппонентам уйти от позиции «я прав, а ты нет» к совместному поиску наилучшего решения.



*Большая шляпа – маленькая шляпка*

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# БОЛЬШАЯ ШЛЯПА — МАЛЕНЬКАЯ ШЛЯПКА

*Что делать, когда потребности большинства и меньшинства конфликтуют?*

Первооснова «Большая шляпа — маленькая шляпка» иллюстрирует дилемму, с которой регулярно сталкиваются группы. В ней нет неверных вариантов. Довольно весело будет надеть большую шляпу, мыслить как исполнительный директор и принимать решения, равно полезные компании на всех ее уровнях. Однако неизбежно и естественно желание надеть маленькую шляпку и оценить, как глобальные действия повлияют на ваш отдел или вашу личную деятельность в компании. Люди, носящие разные шляпы, никогда не будут иметь одинаковые взгляды на тот или иной вопрос. И пока вы не обозначите обе точки зрения, конфликт между обладателями разных шляп будет лишь разгораться, до поры до времени оставаясь невидимым.

Эта первооснова существенно повлияла на инициативу по преобразованию Национальной гвардии США в конце XX века. В то время ее возглавлял генерал-майор Уильям Навас. Он был преданным своему делу руководителем, хорошо знавшим Конституцию США и понимавшим мотивы действий законодателей. Во времена генерала Наваса Национальная гвардия состояла из 360 тысяч солдат, находившихся под командованием 54 генерал-адъютантов, которые чаще всего подчинялись лично губернаторам штатов. Такую структуру придумал Томас Джефферсон, чтобы президент не мог направить войска против штатов. Однако в военное время гвардия могла быть переведена под федеральный контроль.

По такой схеме гвардия функционировала со дня основания. С одной стороны, это 54 независимые армии, каждая из которых может самостоятельно принимать решения в интересах своего штата. С другой — это военная сила, которая должна действовать согласованно с армией США.

Принимая решения в интересах своих штатов, генерал-адъютанты надевали маленькие шляпки. В то же время они надевали большие шляпы, присоединяясь к инициативе генерала Наваса по преобразованию всей военной системы в условиях жесткого бюджета. Наша команда предоставила консультантов для поддержки действий генерала. Ставки были очень высоки. Навас переживал, что, если ему не удастся сплотить генерал-адъютантов, переговоры с Пентагоном насчет увеличения бюджета зайдут в тупик.

Под управлением генерала Наваса мы применили принцип «То, чему вы сопротивляетесь, остается» и концепцию «Большая шляпа — маленькая шляпка». Мы изобразили эту первооснову на большой доске в комнате для совещаний и стали анализировать ее составляющие.

Определив составные элементы, мы попросили членов группы назвать примеры неподобающих решений в стиле маленькой шляпки, оценивая их желтыми и красными карточками. Очень скоро родилась новая система ценностей, и группа стала искать универсальные решения в стиле «и вам и нам» вместо прежнего «одно из двух».

Вот что вскрывает первооснова «Большая шляпа — маленькая шляпка»:

- конфликт одинаково верных позиций;
- невозможность устранить дуализм, скрытый в этой первооснове; мы можем лишь управлять им;
- высказывая свое мнение, люди должны понимать, какая шляпа у них на голове;
- вполне допустимо продвигать интересы своей маленькой шляпки, если только они не вредят интересам всей компании.

Очень важно, чтобы все поняли: недопустимо угрожать существованию большой шляпы. Частное не вправе вредить целому.

Генерал-адъютанты изучили план преобразования Национальной гвардии. Их солидарность была очевидной, что доказывали совместно составленные планы и бюджеты, а также их переговоры с

руководством министерства обороны. Эти планы и схемы финансирования были внедрены в систему армии США и являются ее неотъемлемой частью, в то время как силы Национальной гвардии остаются подконтрольными губернаторам штатов.

Лидеры должны научиться примерять на себя обе шляпы, чтобы принимать наилучшие решения в ситуациях, когда все варианты верны. Дилемма большой и маленькой шляп остается одной из четырех самых часто встречающихся на пути значимых преобразований. Об остальных трех вы узнаете из следующей первоосновы.

---

*За пределами верного и неверного есть зеленое поле. Жду тебя там!*

Хорошо  
в долгосрочной  
перспективе



Хорошо  
в краткосрочной  
перспективе

Хорошо  
для одного  
человека



Хорошо  
для общества  
в целом

Правда



Верность

Справедливость



Милосердие

ВЕРНОЕ против ВЕРНОГО

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

## ВЕРНОЕ ПРОТИВ ВЕРНОГО

*Прийти к верному решению, отметая неверное, — детская забава. Попробуйте найти решение, когда все варианты хороши!*

Когда беседа приводит к разногласиям, а затем и к спору, мы заблуждаемся, полагая, что одна из позиций непременно верна, а остальные ошибочны. Порой действительно бывает именно так, но не всегда. Не менее разрушительной, чем сплетни, является ситуация, когда вопрос с несколькими верными ответами (*верное против верного*) путают с дилеммой, в которой есть лишь одно правильное решение. Лидеру важно быстро распознать столкновение двух правильных позиций, чтобы вмешаться в ненужный спор, подчеркнуть «правоту» каждого и подтолкнуть спорщиков к совместному поиску наилучшего решения.

Парадокс дилемм, в которых нет неверных решений (четыре самые конфликтные из них показаны в рисунке к этой первооснове), впервые продемонстрировал мне доктор Рашворт Киддер из Института глобальной этики в штате Мэн<sup>40</sup>.

Я разыскал доктора Киддера по просьбе одного из наших клиентов, который отметил участвовавшие случаи неподобающего, аморального и даже временами противозаконного поведения некоторых сотрудников. Клиент хотел, чтобы ценности его компании были изучены специалистом со стороны, что позволило бы понять причины тревожных тенденций и устранить их.

Доктор Киддер пояснил, что ценности компании редко становятся причиной этических проблем. Его исследования показали, что главные ценности неизменны практически в любом уголке мира. Например, в любом обществе высоко ценятся честность и верность. Серьезные проблемы возникают, когда эти ценности начинают конфликтовать между собой. Вот отличный пример такой ситуации. Как должен поступить сотрудник, когда руководитель просит его соврать? Он встает перед трудным выбором: остаться верным боссу и выполнить его распоряжение или сказать правду?

Такие дилеммы встречаются повсюду. Что делать, когда потребности группы идут вразрез с интересами одного ее члена? Это извечные вопросы.

Вот еще пример. Маленькую Сьюзи родители учат быть хорошим другом и всегда говорить правду. Что случится, когда школьный учитель спросит Сьюзи, списывал ли у нее Томми, ее друг? Сьюзи знает, что списывал. Должна ли преданность дружбе с Томми перевесить честность?

В своей книге *How Good People Make Tough Choices* Киддер наглядно демонстрирует этические дилеммы, с которыми мы сталкиваемся ежедневно. Чтобы верно поступать в таких ситуациях, нужно в первую очередь научиться распознавать их.

В подобных дилеммах нет единственно верного решения. Однако следующая первооснова — за которую Рашворту Киддеру нужно воздать должное — подскажет выход из ситуаций с конфликтующими верными решениями. Искать его необходимо своевременно, так как долгое бездействие может свести на нет все дальнейшие усилия.





Решение в пользу  
большинства



Создание  
непреложных  
правил



Решение  
на основе личной  
вовлеченности

## Правила резолюций

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ПРАВИЛА РЕЗОЛЮЦИЙ

*Кто из двух правых «правее»? Чему может научить опыт предков?*

---

*Секрет, мучивший всех философов,  
сбивавший с толку всех юристов и бизнесменов  
и погубивший большинство художников, —  
это нахождение истинного среди ошибочного.*

👉 **Бернард Шоу**

---

Вероятнее всего, на пути к успеху вы столкнетесь с парочкой таких дилемм. Первооснова *правила резолюций* поможет найти наилучшее решение в самых затруднительных ситуациях.

Любой лидер оказывается перед необходимостью предпринять определенные действия в отношении низкоэффективного сотрудника. Это особенно трудно, когда у того есть смягчающие обстоятельства (например, проблемы со здоровьем или семейные сложности). В этой ситуации руководитель оказывается между двух огней: с одной стороны, он сочувствует сотруднику, с другой — испытывает справедливое желание сделать так, как будет хорошо для компании.

Есть лишь три способа принять правильное решение в таких дилеммах:

1. Остановитесь на решении, которое принесет пользу наибольшему количеству людей.
2. Поступите так, как если бы вы создавали свод непреложных правил.
3. Выберите решение, поставив себя на место того, на кого оно больше всего повлияет.

Этические дилеммы неизбежны и часто скрыты. Разрешать их сообща — особый и очень полезный опыт. Мы окажем коллегам большую услугу, если поможем им увидеть ситуацию в деталях и разьясим три правила резолюций. Освоив эти принципы, люди

научатся выбирать наилучший путь для разрешения их конкретной ситуации. Здесь нет неверного ответа. Это просто выбор.

## ГЛАВА 13

# КАК ИЗБЕЖАТЬ ВЫБИВАЮЩИХ ИЗ КОЛЕИ ОПАСНОСТЕЙ

*Предупрежден — значит вооружен. Умеете ли вы  
вовремя заметить признаки опасности?*

---

*Мы скорее погибнем, чем изменимся. Скорее в страхе закончим  
жизнь, чем рискнем и позволим умереть нашим иллюзиям.*

👉 Уистен Оден<sup>41</sup>

---

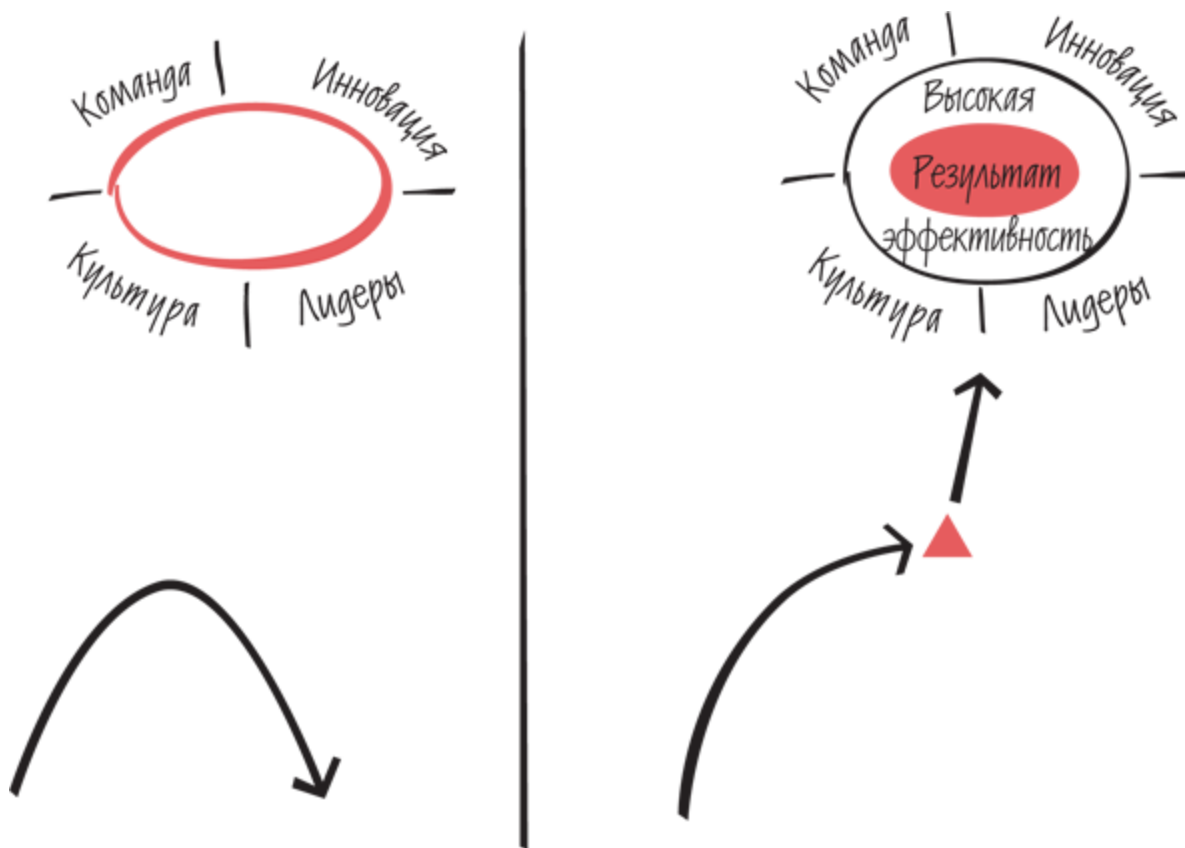
Из этой главы вы узнаете о трех самых распространенных опасностях. Подобно «слепым пятнам», они перестают представлять угрозу, как только их местоположение определено.

После освоения первооснов главы 13 вы не будете больше тратить время на академическое развитие лидерских качеств или мероприятия по сплочению группы. Вы будете знать, что мастерство лидера закаляется в условиях реальной работы — там, где неудача имеет свою цену.

Вы также сможете отличить управление работой от самой работы и поймете, что тот, кто ответствен за процесс, должен отказаться от права делать вклад в его содержание.

И, наконец, вы навсегда избавитесь от искушения принимать решения во время плановых совещаний.

Освоение этих правил не потребует много усилий, так как вам станут очевидны бесполезность любого другого пути и опасные последствия, к которым ведет игнорирование этих первооснов.



Преследуй – и потеряешь

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ПРЕСЛЕДУЙ — И ПОТЕРЯЕШЬ

*Работа в команде, корпоративная культура, лидерство, торжество морали... Чем серьезнее относитесь — тем досаднее последствия.*

---

*Собраться вместе — это начало. Остаться вместе — это прогресс. Работать вместе — это успех.*

👉 Генри Форд

---

Меня всегда восхищали высокопроизводительные группы и сильные лидеры. За последние 20 лет я провел довольно много мероприятий по укреплению командного духа и тренировке лидеров. Первооснова *преследуй — и потеряешь* открывалась мне долго. Но она значительно повлияла на то, как я сегодня решаю проблемы, осуществляю преобразования, укрепляю командный дух, создаю культуру компании и тренирую лидеров. Она открыла для меня одну парадоксальную истину: часто мы получаем в результате совсем не то, к чему стремимся. В последние годы в бизнесе стало очень популярным стремиться к достижению определенных качеств, достойных восхищения и якобы ведущих к успеху. Первооснова «Преследуй — и потеряешь» расскажет, почему это убеждение ошибочно.

Стремясь к созданию команды — мы теряем команду.

Стремясь к культуре — мы теряем культуру.

Стремясь к лидерству — мы теряем лидерство.

Стремясь к инновациям — мы теряем инновации.

Рассматриваемая первооснова демонстрирует, что командная работа, инновации, сильное лидерство и все другие характеристики высокоэффективной культуры не являются самоцелью. Это скорее навыки и умения, которые мы развиваем и оттачиваем в непрерывном стремлении к выдающимся результатам. Первооснова «Преследуй — и потеряешь» поможет выстроить приоритеты.

Вместо того чтобы поощрять погоню за качествами, присущими высокоэффективной культуре, этот принцип учит:

- стремиться к значимому результату;
- быстро действовать, когда достижение результата оказывается под угрозой: срочно внести изменения в установленный порядок или устранить деструктивные факторы;
- достигать результатов и совершенствовать культуру одновременно.

Вот пример того, как эти три рекомендации применялись в одном преобразовании, давшем потрясающие результаты и оставившем значительный след в истории.

Весной 2001 года президент Джордж Буш объявил закон о представительстве правительства в интернете (E-GOV) главным административным приоритетом. Он должен был изменить способы взаимодействия правительственных организаций с гражданами (см. первооснову «[Одинаковые — разные](#)»). Соединенные Штаты в этом вопросе отставали от многих других стран и занимали весьма низкое место в мировом рейтинге. Под руководством Марка Формана, бывшего тогда заместителем директора Административно-бюджетного управления, предстояло разработать новые, быстрые и высокоэффективные интернет-приложения. Изучение подобных проектов заставило нас сделать два неприятных вывода:

1. Достижение наилучших результатов требует сотрудничества правительственных организаций.
2. Структура федерального правительства никак не способствовала такому взаимодействию.

По распоряжению исполнительного комитета мы попросили все агентства выделить нам по одному из лучших своих сотрудников для участия в проекте Quicksilver. Всего набралось 75 участников. Мы выделили им большой зал, компьютеры, кофе, соки и 100 дней на то, чтобы составить список необходимых проектов, которые при наличии достаточных ресурсов и сильного лидерства можно было бы реализовать за год.

Вначале участники проекта были осторожны и настроены скептически. В течение многих лет на их глазах разворачивалось немало подобных инициатив, которые ни к чему не приводили. Дни шли — 39, 51, 73... Участники «мозгового штурма» знали, что на 100-й день их рекомендации должны быть направлены в администрацию президента и Административно-бюджетное управление.

С течением времени производительность группы росла. Участники стали быстрее решать вопросы, связанные с проблемой лидерства, командной работой, культурой. Примерно к середине срока они отделили увальней от ранних последователей, проигнорировали первых и позволили вторым взять на себя больше ответственности. Возникшую, как это обычно бывает, фрагментацию в группе быстро устранили, но затем она так же быстро вернулась. Время шло, на кону были высокие ставки.

Затем произошло нечто необычное. Утром 70-го дня я вошел в зал Quicksilver. Там пахло кофе и... новыми перспективами. Кто-то принес свежие булочки и сливочный сыр. Мне открылась удивительная картина высокопроизводительного сотрудничества. Часть «проектантов» собралась в небольшие группы, горячо что-то обсуждая; другая часть окружила компьютер, внимательно изучая цифры на экране. Иные сидели прямо на полу, рисуя какие-то схемы и графики. Эти люди больше не были сотрудниками разных правительственных организаций. Они были проектом Quicksilver — высокоэффективной группой, решающей проблемы, с которыми столкнулась наша страна. К концу срока они предоставили на рассмотрение сотни проектов, двадцать два из которых были в итоге отобраны, профинансированы и успешно реализованы в течение года. В области взаимодействия правительства с гражданами Соединенные Штаты поднялись в мировом рейтинге с 30-х мест на первую позицию.

В роли менеджеров проекта Quicksilver мы никогда не гнались за укреплением командного духа, развитием лидерских качеств или инновациями. Мы не стремились создать какую-то особую культуру. Мы просто быстро действовали, когда результат оказывался под угрозой.



Первооснова «Преследуй — и потеряешь» выстраивает верную последовательность действий:

1. Прежде всего примите вызов.
2. Затем вовлеките в процесс других участников и со всей ответственностью объявите о своих намерениях.
3. Потом как можно скорее включитесь в работу.
4. И, наконец, незамедлительно примите меры, если что-либо угрожает реализации задуманного.

Верная последовательность действий дает вам возможность способствовать созданию высокопроизводительной группы (а если повезет, то и команды), проявить себя сильным лидером и оставить свой след в истории.



Процесс – содержание

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

## ПРОЦЕСС — СОДЕРЖАНИЕ

*Вы можете управлять работой, а можете выполнять ее.  
Выберите одно из двух.*

---

*Если мы всегда приходим и уходим, то так же верно сказать, что мы всегда остаемся на месте. Ведь пункт назначения — это не другое место. Это другая точка зрения.*

 Генри Миллер<sup>42</sup>

---

В объединении численностью более семи человек руководить процессом непременно должен кто-то один. И кем бы ни был этот человек, ему стоит отказаться от участия в самой работе группы. К сожалению, лидеры постоянно нарушают эту первооснову.

Я часто наблюдаю за тем, как проводят совещания топ-менеджеры. Они управляют процессом, одновременно предлагая конкретные меры и на ходу оценивая все, что предлагается другими. Это совершенно неприемлемо. Такая тактика не способствует нахождению оптимальных решений. Причина проста. Если вы управляете процессом, в результатах которого напрямую заинтересованы, то непременно будете манипулировать им, чтобы получить желаемое. Когда участников много и ставки высоки, работа и управление ею должны быть разделены. Кому-то стоит отвечать за разработку продуманной и сбалансированной системы.

Этот же человек должен руководить процессом так, чтобы отношение ко всем членам группы было справедливым. Кто бы ни взял на себя эту важнейшую роль, ему лучше всего отказаться от права участвовать в самой работе. Я называю эту роль нейтральной. Человек обязуется быть полезным группе, не давая оценок выдвигаемым и реализуемым идеям и следя за тем, чтобы не было нарушений установленного процесса.

Всем членам группы должны быть известны, кто и когда берет на себя эти обязательства и когда снимает их. Функцию руководителя и

координатора человек выполняет лишь временно. Она не становится его постоянной деятельностью.

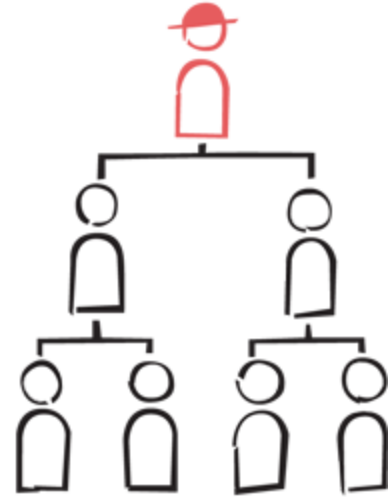
Равноправное  
сотрудничество



Одностороннее  
перемещение



Иерархические  
отношения



Подмена роли

# ПОДМЕНА РОЛИ

*Как потерять авторитет в группе?*

На совещаниях, как я уже сказал выше, лучше не принимать никаких решений. На них могут быть выработаны ценные рекомендации, которые затем приведут к принятию решений.

Лидеры могут установить в группе либо авторитарные отношения, либо равноправное сотрудничество — но не то и другое одновременно. В этой первооснове описываются два из множества типов лидеров:

1. Те, кто на равных сотрудничает с членами группы. Они, как и все, засучив рукава, включаются в обсуждение и поиск правильных решений.
2. Те, кто устанавливает иерархические отношения и использует свою власть для принятия решений. Они часто используют метод контроля и управления, описанный в первооснове «Лидерский спектр».

Оба варианта приемлемы. Главное, чтобы все знали, какой именно вы избрали. Многие лидеры совершают распространенную ошибку, объявляя о равноправном сотрудничестве, а затем действуя авторитарно. Это называется *подменой роли* и часто влечет снижение доверия группы к лидеру.

Иногда для принятия решений требуется творческий подход, инновации и участие всей группы. В других же случаях решение необходимо принять быстро. Первооснова «Подмена роли» обнаруживает потенциальные опасности перехода от одного стиля к другому.

Вот пример подмены роли. Лидер объявляет о равноправном сотрудничестве для поиска новых идей. Затем, в процессе мозгового штурма, он заявляет кому-либо из коллег: «Это ужасная идея. Забудь!» — или нечто противоположное, но столь же разрушительное: «Билл, это отличная мысль! У нас есть бюджет. Давай так и сделаем!» В этот момент, вразрез с первоначальными намерениями, на совещании возникает иерархия. Лидер подменил роль и повел себя

отлично от остальных. Он оценил идею, принял решение о ее поддержке и сразу объявил об этом всем.

Совещание превращается в заседание совета директоров. Его участники, не успевшие высказать свои идеи, мгновенно отказываются от своих намерений. Они больше не доверяют происходящему. Они становятся осторожными и больше не желают возвращаться к равноправному сотрудничеству. Они переживают, что их идеи сразу получат критические оценки, поэтому помалкивают, не желая ставить себя в неловкое положение. Чтобы избежать фатальной ошибки подмены ролей, вы должны освоить следующее:

1. Уясните разницу между равноправным сотрудничеством с группой и стилем контроля и управления. Овладейте и тем и другим.
2. В каждой отдельной ситуации осознанно и открыто выбирайте один из путей.
3. Не прыгайте от одной роли к другой. При необходимости заранее предупредите коллег о том, что вам необходимо сменить стиль работы — как правило, с сотрудничества на контроль и управление. Помните, что вернуться потом к равноправному сотрудничеству практически невозможно.
4. Никогда не меняйте роли — даже открыто — в течение одной встречи. Сотрудничая с группой, пусть всего один день, удержитесь от искушения принимать решения и категорично оценивать высказываемые идеи. В процессе сотрудничества, как правило, рождаются рекомендации, а не готовые решения. Позднее, в другой день, используйте свой лидерский авторитет, чтобы принять решение с учетом всех рекомендаций.

## ГЛАВА 14

# НЕ ПРЯТАТЬСЯ!

*Любой человек пытается избежать неловких положений.  
Можете ли вы определить, когда члены вашей группы  
ведут себя тише воды ниже травы и «не  
высовываются», чтобы не попасть впросак?*

---

*То, чему вы сопротивляетесь, — остается.*

👉 Майкл Дойл

---

Вспомните, когда вы впервые были поставлены в неловкое положение перед множеством людей. Большинству сразу придет на ум такой неприятный случай. И многие не осознают, что с того момента пытаются жить так, чтобы никогда больше не испытать подобных ощущений.

Скорее всего, в какой-то момент долгого пути к намеченному результату вы и ваша группа окажетесь в замешательстве. Дела пойдут совсем не так, как планировалось; возникнет ощущение, что решить намеченное вам не по плечу. Но вы ни за что не признаете, что в возникновении такой ситуации есть и ваша вина, потому что боитесь оказаться в неловком положении и услышать критику в свой адрес. Есть три отличных способа спрятаться от гнева окружающих и избежать обвинения в неудачном результате. Многие «уходят в кусты» инстинктивно, не отдавая себе в этом отчета. Освоив три следующие первоосновы, вы научитесь делать это сознательно. Вопрос, захочется ли вам после знакомства с ними уподобляться трусливому зайцу — ведь любой прочитавший эту книгу без труда разгадает вашу тактику.

О чем же поведают три следующие первоосновы? Во-первых, они научат вас чувствовать, когда вы и ваша группа начнете отдавать силу вовне, превращаться в «жертву», — и помогут вам вовремя пресечь этот неприятный процесс. Во-вторых, вы убедитесь, что планирование



не несет в себе никаких рисков — гораздо рискованнее тратить слишком много времени не на действия, а на разговоры о них. Наконец, вы поймете, насколько мала польза от отчетов о проделанной работе — вместо копания в прошлом куда более целесообразно заняться будущим. Определите, как группе предстоит работать, и вмешивайтесь оговоренным образом в ее деятельность, только если потребуется.

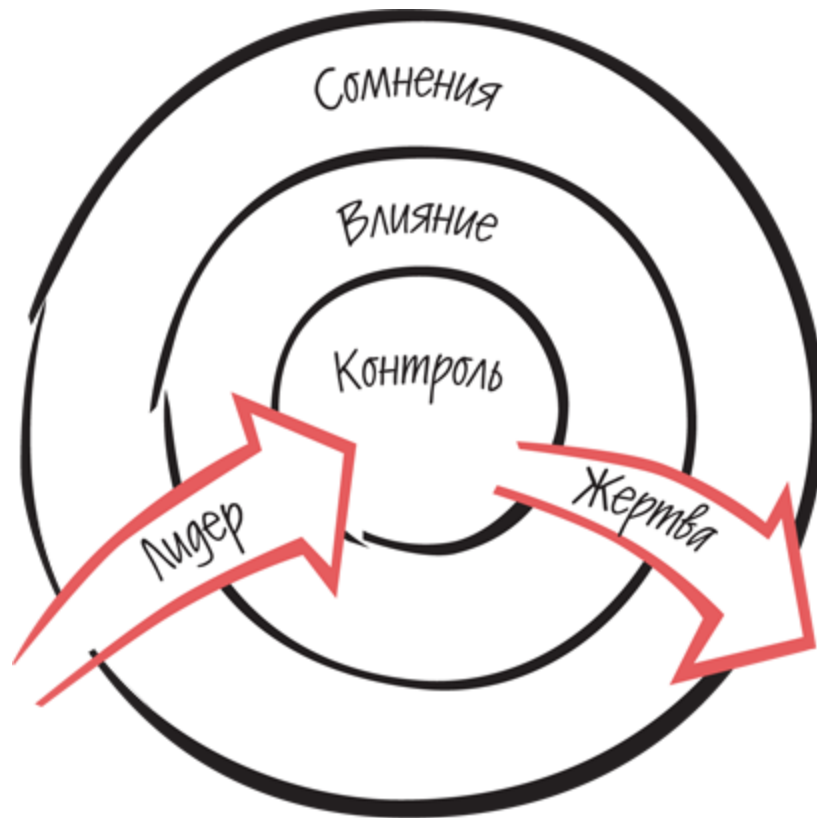
Короче говоря, следующие три первоосновы помешают вам прятать голову в песок и придадут смелости для действий.

---

*Перемены оказывают существенное влияние на наш разум. Для тех, кто исполнен страхом, — это опасность, потому что жизнь может стать хуже. Для тех, кто исполнен надеждой, — это радость, потому что жизнь может стать лучше. Для тех, кто уверен в себе, — это вдохновение, потому что перемены бросают им вызов.*

👉 Кинг Уайтни-младший<sup>43</sup>

---



Жертва – лидер

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

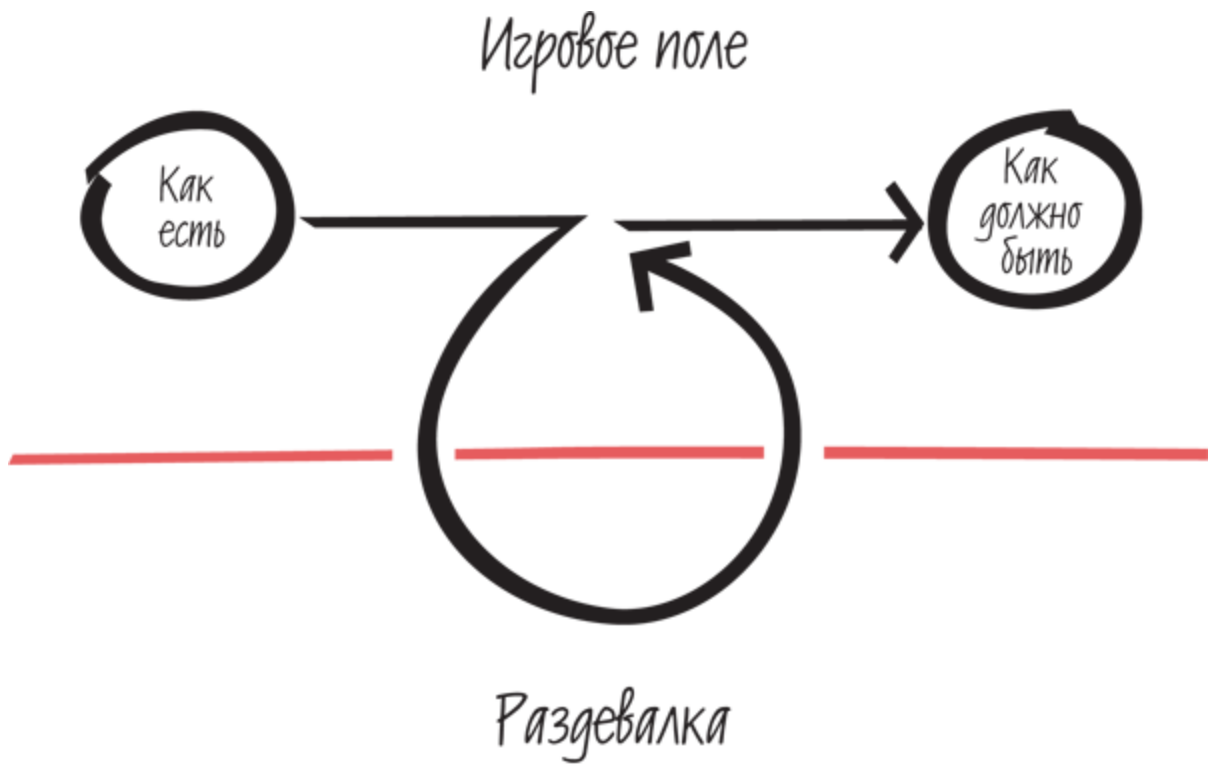
## ЖЕРТВА — ЛИДЕР

*На что похоже «превращение в жертву»?*

Сильные лидеры и члены высокопроизводительных групп всегда внимательно следят за тем, как проходят их беседы. Они сразу схватывают, когда кто-либо из их коллег начинает терять силу, жалуясь на неподвластные ему факторы и обвиняя других в собственной неэффективности. «Если бы правительство делало свою работу — мы могли бы делать свою», — вот одна из типичных отмазок жертвы. Трудно добиться результата, мечтая о переменах в том, на что группа все равно не может повлиять!

Опытные лидеры видят, когда группа действует с уверенностью в собственных силах. Первоклассные лидеры помогают «группам-жертвам» вернуть уверенность в себе, а тем, кто уже ею обладает, — поддерживать ее на высоком уровне. Первооснова *жертва — лидер* взрывоопасна, потому что люди терпеть не могут слышать о ней и очень возмущаются, если кто-то поднимает эту тему. Все потому, что быть жертвой гораздо проще, чем лидером.

В любое время группа действует либо как жертва, либо как лидер. Члены коллектива говорят либо о том, что делают они, либо о том, что делают с ними. Освоив изложенную выше первооснову, группа становится ответственной за нетерпимость к поведению в стиле жертвы. В результате то, что раньше считалось нормальным — прятаться и обвинять других, — внезапно становится недопустимым. Первооснова «Жертва — лидер» — одна из тех немногих, которые лучше применять постепенно. Но она начинает давать результаты, даже если вы никому о ней не рассказываете. Пристально следите за тем, что происходит в группе. Склоняйте людей к разговорам о том, на что они могут повлиять. В этом кроется их сила.



Игровое поле – раздевалка

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

## ИГРОВОЕ ПОЛЕ — РАЗДЕВАЛКА

*Считаете ли вы планирование пустым занятием?*

Планирование — бесполезное занятие. Мы отходим от реальной жизни (игровое поле) и начинаем разговоры о ней (раздевалка). В лучшем случае планирование поможет группе организовать и предпринять некоторые действия. Но в бизнесе планирование чаще создает лишь иллюзию деятельности, избавляя участников процесса от необходимости что-то делать на самом деле.

Представляю, как неприятно услышать эту горькую истину консультанту, который зарабатывает на жизнь, помогая клиентам решать комплексные задачи и реализовывать масштабные преобразования, — ведь планирование является важнейшим компонентом его деятельности! Проблема заключается в том, что в планировании, как я уже сказал, нет рисков. Оно комфортно. И напротив, на игровом поле — когда мы распределяем ресурсы, меняем правила игры, заключаем соглашения, внедряем новые методы, выпускаем продукты или услуги на рынок, отдаем распоряжения, короче, действуем в боевых условиях — высок риск попасть впросак, ошибиться, почувствовать себя неловко, быть уволенным или даже убитым.

Эта первооснова стала открываться мне, когда меня и моих коллег попросили помочь в преобразовании облика Вашингтона. Были запланированы регулярные встречи руководителей разных городских служб. За полчаса до конца первой встречи мы спросили: «Можете ли вы вспомнить очевидные вещи, которые можно начать внедрять уже сейчас?» Собравшиеся заволновались: «Мы же только начали процесс планирования. Слишком рано что-либо предпринимать!» Мы спросили: «Как давно каждый из вас живет и работает в округе Колумбия?» Суммарно получилось более пятисот лет. И тогда мы сказали: «У нас в активе пятьсот лет опыта. Неужели в городе нет ничего, что требует изменений вне зависимости от дальнейших обсуждений?»

Уже в следующую секунду представитель городской администрации

выдвинул предложение закрыть DC General, единственную в городе государственную больницу. Он пояснил: «Здание очень старое, и там полно асбеста. Мы изучали этот вопрос в течение нескольких лет и знаем, что приведение больницы в порядок нерентабельно».

Мы предложили группе лидеров отнестись к преобразованию города как к баскетбольному матчу. Разработать общий план игры, затем выйти на поле, начать работу и уже по ходу действия в зависимости от обстоятельств вносить в процесс необходимые коррективы. Иногда придется прерывать матч, вместе обсуждать ситуацию и планировать дальнейшие ходы, а затем снова возвращаться на поле.

Нам нужно отказаться от мысли, что вначале нужно разработать детальный план и лишь потом приступать к его реализации. Напротив, следует определить общую схему игры и, только если возникнет крайняя необходимость, вернуться в раздевалку, подправить намеченный курс и снова выйти на поле.

Группа приняла эту идею. Через неделю участники объявили, что пришло время закрывать DC General, что и было сделано. В течение следующих полутора лет мы регулярно встречались, разрабатывали наше видение города и находили реальные возможности реализовать его.

Первооснова *игровое поле* — *раздевалка* проводит грань между понятиями «думать» и «делать». И хотя важны оба — «делать» важнее и труднее. Обратите внимание на рисунок — мы ненадолго уходим с поля в раздевалку, затем возвращаемся и продолжаем игру. Эта первооснова проявляет себя в ситуациях, когда участники проекта, совместно воплощая видение, сталкиваются с чем-то неожиданным. В какой-то момент происходят незапланированные события — и группа покидает поле, чтобы определить схему действий в новых условиях. Очень важно, что, возвращаясь из раздевалки, игроки продолжают матч ровно с того момента, на котором прервали его.

Еще раз внимательно посмотрите на эту первооснову. Группа с «Верностью слову» сделала «Заявление» — достичь конкретного результата к определенному сроку. Когда происходит нечто

неожиданное и команда отправляется в раздевалку, часы продолжают отсчитывать минуты и секунды, не давая игрокам расслабиться. Обсуждения становятся жаркими, границы «Периметров» раздвигаются, звучит множество «Замечаний», группа пытается поскорее вернуться на поле и продолжить игру. О, какие это восхитительные минуты!

Первооснова «Игровое поле — раздевалка» имеет прямое отношение к инновациям — этому модному сегодня словечку. Развивающаяся индустрия всегда способствует нововведениям в компаниях. Я регулярно наблюдаю, как быстро люди начинают развивать и предлагать нечто новое, если соблюдены следующие факторы:

- все участники четко понимают, где находятся (Как есть), куда движутся (Как должно быть) и почему все это настолько важно (Ставка) (см. [«Базовую»](#) первооснову);
- они с «Верностью слову» объявляют, что достигнут определенного результата к конкретному сроку (см. первооснову [«Заявление»](#));
- члены группы сталкиваются с неожиданностями, когда времени остается совсем мало.

Такая ситуация *всегда* приводит к нововведениям. Я не перестаю удивляться тому, какие чудеса изобретательности при этом демонстрируются! Секрет успеха в том, чтобы никогда не менять намеченные сроки. Группа дала слово. Время истекает. Давление растет. Именно эта ситуация рождает инновации.

Вы можете изложить суть данной первоосновы членам своей группы. Затем, в процессе деятельности, помогите им понять, когда они находятся на поле, а когда — в раздевалке. Позвольте первооснове самой делать свою работу — и группа начнет подстраиваться. Нет нужды форсировать процесс. Что вы точно увидите почти сразу — это нетерпимость к пустым совещаниям и бесполезной деятельности (см. первооснову [«Муда»](#)).



Лучшее состояние для обучения

Смятение

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.



# СМЯТЕНИЕ

Чем замечательно состояние смятения?

---

*Мы не вершину покоряем, а себя самих.*

👉 Сэр Эдмунд Хиллари<sup>44</sup>

---

«Каково это — оказаться неправым?» Это был первый вопрос, который задала Дженнифер Томпсон-Канниньо, соавтор книги *Picking Cotton*, нам, собравшимся в городе Камден. Ответы людей сводились к одному: «Такое состояние обескураживает, смущает и унижает». Дженнифер уточнила, уверены ли мы в том, что испытывали именно эти чувства, будучи неправыми. Мы подтвердили. «Что ж, в таком случае вы все неправы», — ответила она. Около минуты в зале царил тишина. Мы были в смятении. Очевидно, нам предстояло узнать что-то новое.

Прежде чем разобраться, в чем тут дело, я прошу вас вспомнить ситуации, в которых вы повели себя ошибочно. Возьмите лист бумаги и напишите пару слов, которые выражали ваши чувства в те моменты. Если вы ответите, как и мы, вы тоже будете неправы. Обескуражены? Хорошо.

Томпсон-Канниньо объяснила, что на уровне ощущений «быть неправым — это *точно так же*, как быть правым... пока ты не *поймешь*, что неправ».

В VI веке до н. э. люди верили, что Земля плоская. Они всю жизнь чувствовали себя правыми в этом вопросе, не будучи на самом деле таковыми. Представьте себе тот день, когда Пифагор собрал всех сограждан в большом амфитеатре на склоне горы Панаир, что в Эфесе, и спросил их: «Вы ведь знаете, что мы считаем Землю плоской, верно?» Люди поглядели по сторонам, не понимая, к чему он клонит: «Конечно знаем». Тогда Пифагор высказал поразительную мысль: «Что ж, мы ошибались!» Народ пришел в полное недоумение. «Да, и я

могу доказать, что Земля на самом деле круглая. Нет никакого края земли. Если мы пойдем на восток — то в конце концов придем туда, откуда начали путь», — сказал Пифагор.

В тот день люди *поняли*, что ошибались по поводу формы Земли. До этого дня они *были неправы*, но *чувствовали* себя правыми; после этого дня *стали правыми* и *почувствовали* себя таковыми. Неправыми себя чувствуют только те, кто вступает в беседу, будучи убежденным в чем-то, а заканчивает ее уже с другими убеждениями.

То же самое происходит с любой группой, которой вы руководите или членом которой являетесь. Это касается и лично вас. Каждый из вас сейчас придерживается каких-то убеждений, чувствуя себя правым, но, возможно, таковым не является. Прежде чем выработать общую позицию, определить единую цель и начать слаженно действовать (первооснова «Сила»), мы должны пережить плодотворные моменты смятения. Чтобы избавиться от ложного убеждения и прийти к верному, необходимо пережить смятение.

Суть этой первоосновы состоит в том, что смятение — наилучшее состояние для обучения. Цените его.

## ЧАСТЬ 5:

# УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СХЕМЫ ПРОЦВЕТЕНИЯ В НЕСТАБИЛЬНЫЕ ВРЕМЕНА

---

*Друг, оставайся совершенно спокойным.  
Встречай осуждение с улыбкой.  
Это раздражает людей и заставляет их верить,  
Что ты понял их замыслы.  
Продолжай мыслить свободно.*

☞ **The Moody Blues, In The Beginning,**  
из альбома **On the Threshold of a Dream**<sup>45</sup>

---

Как оставаться здоровым в больном мире? Мы заканчиваем тем, с чего начинали. Будущее уже не такое, как казалось раньше. Мир меняется со скоростью света. Такие темпы способны ужаснуть кого угодно, но не стоит из-за этого переживать.

Я знаком с людьми, которые считают эти глобальные перемены захватывающим приключением и готовы ринуться в него с головой.

Вы менеджер корпорации, перестраивающий свой бизнес с учетом новых реалий? Вы инженер, ищущий новые способы укрощения энергии и разрабатывающий новые продукты для рынка?

Вы представитель некоммерческой организации, берущей под свое крыло обездоленных?

Вы помогаете национальным правительствам создавать новый мировой порядок? Вы студент, горящий желанием оставить след в истории?

Вооружившись первоосновами, вы будете готовы ответить на вызов времени. Станете способны на безрассудство и объявите войну застою. Ваш успех будет основан на здравых взглядах и умении достичь

процветания в нестабильные времена. Последние четыре первоосновы послужат надежной опорой для вас и всех, кто намерен оставить след в этом мире.

## ГЛАВА 15

# ИЗБЕГАЙТЕ ЯРКИХ, БЛЕСТЯЩИХ ОБЪЕКТОВ И БЕЛОЧЕК

*Как вы поступаете с тем, что вас отвлекает?*

Томас Элиот однажды поймал себя на том, что «он отвлекся от того, на что отвлекся, когда был отвлечен». В статье журнала Science за 2010 год Патриция Гринфилд, возрастной психолог, заведующая детским медиационным центром в Калифорнийском университете, отметила, что растущая потребность людей в электронной информации приводит к нарушению некоторых процессов в коре головного мозга. В частности, страдают образное мышление, психическая вовлеченность, способность к глубокому анализу, индуктивное и критическое мышление и воображение. И этой проблеме суждено лишь усугубляться по мере того, как эксплуатация сложной бытовой техники, автомобилей и даже выбор правильных продуктов питания будут требовать от жителей развитых стран все больше времени и внимания.

Высокопроизводительные люди и группы всегда должны придерживаться совета Вольфганга Амадея Моцарта: «Самый быстрый способ сделать много дел — делать их последовательно». Не менее ценную мысль для тех, кто решился на серьезные преобразования, высказал Брюс Ли: «Искусный боец — это обычный человек, обладающий высшей степенью концентрации».

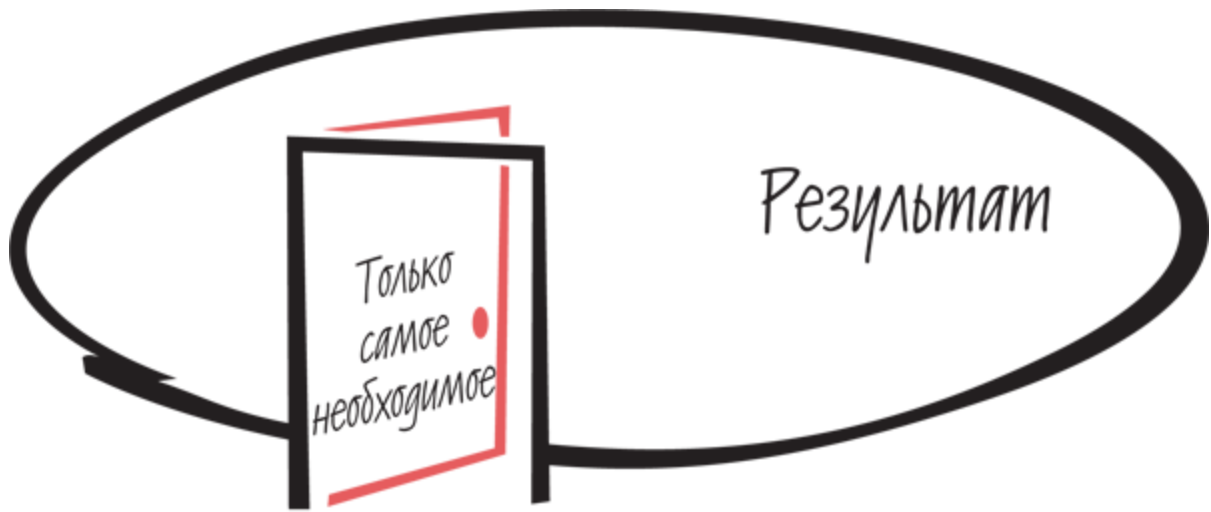
Первоосновы данной главы помогут вам сохранить возможность критически мыслить, находить наилучшие решения, внедрять новшества и полностью сосредоточиться на системных преобразованиях в любых условиях, какие бы сторонние факторы и проблемы ни пытались вас отвлечь.

---

*Научитесь слушать — и вы сможете извлекать пользу даже из ошибочных суждений.*

👉 **Плутарх**

---



Чистая область

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ЧИСТАЯ ОБЛАСТЬ

*Умеете ли вы создавать пустоту?*

*Чистая область* — это пустое пространство. Вы можете создавать такие области в своем ежедневнике или — в буквальном смысле — в своем офисе, конференц-зале гостиницы или у себя дома. Также вы можете создавать чистые области в своем разуме. В контексте первооснов, создавая такую область, мы отбрасываем все факты, мысли, технологии, людей, встречи, отвлекающие факторы и предубеждения. Короче говоря, отмечаем все. В образовавшейся чистой области размещаем наш заявленный результат. Вы оберегаете чистоту этой области и впускаете в нее лишь то, без чего невозможно достичь заявленной цели.

Чистая область — это пространство, в котором меньшее количество людей с привлечением минимального количества ресурсов может быстрее решать проблемы. В чистой области у специалистов есть возможность сосредоточиться. Они в состоянии проводить осмысленные беседы и рассуждать критически. В чистых областях люди способны делать то, что должны делать.

Мы решаем сложные проблемы, требующие глубокого осмысления. При этом нас постоянно отвлекают сообщениями и просьбами уделить внимание. Подумайте вот о чем:

1. В 2008 году американские подростки отправляли и получали в среднем по 80 сообщений в день. Это вдвое больше, чем в 2007 году.
2. По данным исследования 2007 года, сотрудникам компании Microsoft требовалось в среднем 15 минут, чтобы вернуться к сложной умственной деятельности (написанию отчета, кода программы и т. д.), после того как они отвлеклись на прочтение очередного электронного письма<sup>46</sup>.

Уже были опубликованы десятки исследований, подтверждающих негативный эффект от постоянного прерывания деятельности чтением сообщений на смартфонах или компьютерах.



Другая проблема заключается в том, что интернет и компьютеры позволяют увальням и прочим мешающим работе товарищам буквально заваливать информацией других членов группы. Под гнетом всего, что «необходимо принять во внимание, прежде чем начать действовать», группа едва может двигаться.

Поэтому создавайте чистые области для своих групп. Устраните посторонний шум. Работайте только с тем, что совершенно необходимо для достижения результата. Вот несколько подсказок:

- сохраняйте группу настолько малочисленной, насколько возможно, и поощряйте каждого привнести в ее деятельность что-то особенное и необходимое;
- сведите к минимуму объем информации, который следует принимать во внимание;
- при необходимости мыслить критически максимально ограничьте чтение писем и текстовых сообщений.

Первооснова «Чистая область» не требует осуществления глобальных перемен в жизни. Она предполагает наше сосредоточение на текущей задаче. Высокоэффективные группы намеренно создают чистые области под каждый конкретный проект. (После его завершения область можно аннулировать так же, как и роль члена группы в первооснове «Процесс — содержание».) Чистые области создаются не навсегда — это лишь временные зоны высокой ментальной концентрации.

Расхождение  
между отчетами  
и планами

Почему  
так случилось?

Как мы можем  
устранить  
расхождение?

Расхождение  
между прогнозами  
и планами



Прошлое



Будущее

Взгляд вперед

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# ВЗГЛЯД ВПЕРЕД

*Взгляд вперед так же важен, как и взгляд назад. Какова верная пропорция?*

---

*Человек так устроен: когда что-то разжигает огонь в его душе — все непреодолимые преграды исчезают.*

☞ Жан де Лафонтен<sup>47</sup>

---

Боб Келли, член правления компании Arthur Andersen, однажды устроил торжественный прием в одном из залов Jefferson Hotel в Вашингтоне. Собравшиеся за столом корифеи бизнеса принялись обсуждать насущные вопросы.

Гостеприимный хозяин молча наблюдал за тем, как разгорается дискуссия. Когда спорщикам подали десерт, Боб медленно поднял руку и сказал: «Взгляд вперед». В зале стало тихо. Эта простая фраза позволила сосредоточиться на том, что собравшиеся должны сделать и на что могут повлиять.

Много лет спустя Питер Диджиамарино в бытность членом правления моей компании примерно так же направлял ход одной дискуссии и определил мою деятельность на много лет вперед. Прекрасный учитель и терпеливый человек, Питер помог мне понять, что лидеры берут за основу либо отчеты о проделанной работе, либо прогнозы. Большинство предпочитает отчеты, вероятно потому, что они более удобны: информация в них доступна и подтверждена. Между тем прогнозы, несмотря на то что они могут расходиться с планами, — намного более ценная вещь. Вот два вопроса, которые должны интересовать лидеров в разрезе повышения производительности компании.

*Вопрос о проделанной работе:*

1. «Каким был наш план на прошедший месяц и в какой степени мы его выполнили?» За ним следует другой вопрос: «Почему так

получилось?» Это ценные вопросы с точки зрения рефлексивного обучения.

Вопрос о будущей работе:

2. «Каков наш план на следующий месяц и каковы наши текущие прогнозы?» За ним следует другой вопрос: «Что мы должны сделать, чтобы устранить разницу между планом и прогнозами?»

Этот вопрос заставляет действовать, влияя на будущее.

Лидеры, следующие первооснове *взгляд вперед*, в ноябре запрашивают декабрьские планы и прогнозы. При первых же тревожных признаках они немедленно призывают к действиям, которые устранят разрыв между планами и прогнозами, спрашивают своих менеджеров: «Что мы должны сделать, чтобы устранить расхождение?» Этот вопрос иллюстрирует самую суть первоосновы «Взгляд вперед». Группы также могут убедиться, что остаются верными слову, если исходят в своей работе из следующих определений:

- План — что мы намереемся осуществить в определенный срок.
- Прогноз — что на самом деле произойдет в этот срок, если мы ничего не предпримем.
- Обзор — взгляд на уже проделанную работу. Что на самом деле произошло.
- Обновленный прогноз — то, что мы делаем, когда прогнозы очень далеки от планов: определяем новые цифры, чтобы восстановить здоровую активность в системе, никогда не забывая при этом исходного плана.

Высокоэффективные группы оценивают свою производительность двумя способами. Они могут сравнить текущую эффективность с запланированной, обнаружить расхождения и спросить: «Почему?» А могут сравнить прогнозы с планами, обнаружить расхождения и спросить: «Как их устранить?» Второй способ базируется на первооснове «Взгляд вперед» и немедленно приводит к решительным действиям.

## ГЛАВА 16

# БЕРЕГИТЕ СЕБЯ

*Попробуйте перестать использовать фразу «Что-то не так»*

---

*Мы не можем ждать, когда мир станет другим, когда времена изменятся, чтобы иметь возможность повлиять на них или чтобы свершившаяся революция повела нас новым курсом. Мы сами — будущее.*

👉 **Беатрис Брюто<sup>48</sup>**

---

В роли молодого «вершителя истории» я был склонен горячо реагировать на все, что, по моему мнению, работало или не работало в наших проектах. Я жил на пределе возможностей. Однажды вечером Майкл Дойл решил закончить работу раньше обычного и пригласил меня поиграть в бильярд, вкусно поужинать и пораньше лечь спать. Когда я выказал беспокойство по поводу незакрытых вопросов, которые пришлось отложить на завтра, Майкл заметил: «Быть двигателем перемен — непростая работа. Наша главная задача состоит в том, чтобы поддерживать способность выполнять ее день за днем». Тем вечером мы решили как следует побаловать себя, а затем вернуться к нуждам клиентов.

Последние две первоосновы, изложенные в этой главе, необходимы всем противникам застоя. Из первой вы узнаете разницу между посвящением себя результату и привязанностью к нему. Вторая научит сохранять контроль над жизнью и чувствами в любых обстоятельствах.

Эти заключительные первоосновы можно считать последней деталью снаряжения вершителей истории. Освоив их, вы сможете принимать участие в самых значимых и сложных дискуссиях, сохраняя при этом спокойствие и пытливість и благодаря судьбу за столь интересный опыт.

Сделайте ЗАЯВЛЕНИЕ



Действуйте решительно для достижения результата



**ПОСВЯЩЕНИЕ или ПРИВЯЗАННОСТЬ**

# ПОСВЯЩЕНИЕ ИЛИ ПРИВЯЗАННОСТЬ

*Почему не стоит огорчаться неудачным результатам?*

---

*Путешествия — жесткая штука. Они заставляют вас доверять незнакомцам и терять из виду все привычное, включая родных и друзей. Вы все время пребываете настороже. Ничто не принадлежит вам, кроме воздуха, сна, моря, неба — всего, что мы называем вечным.*

☞ [Чезаре Павезе<sup>49</sup>](#)

---

Ваша главная задача — заботиться о себе, чтобы продолжать плодотворно работать изо дня в день. Вершители перемен должны быть сильнее обстоятельств и здоровее всего остального мира.

Первооснова *посвящение или привязанность* будет вам полезна как в личной жизни, так и в стремлении к переменам и новым возможностям для вашей компании. Она открылась мне в весьма неожиданном месте.

Летом 2008 года моя дочь Карли пригласила меня в Огайо на фестиваль, посвященный памяти Джерри Гарсия. Компанию нам составили друзья Карли и моя племянница Кэти. После десятичасовой езды мы прибыли на место, где нас встретила женщина по имени Анна. Ей было чуть за пятьдесят. Ясные голубые глаза, длинные прямые рыжие волосы с пробором посередине, яркий сарафан почти до пола. Анна выглядела как все истинные дети 1960-х.

Я припарковал фургон на обширной площадке, которая могла вместить не меньше 100 тысяч человек, — между тем фестиваль собрал всего около двух сотен зрителей. Казалось, музыкантов и торговцев гораздо больше, чем гостей. На следующее утро я предоставил детей самим себе и решил побеседовать с Анной.

Оказалось, что Анна — мать четверых детей и учительница в местной школе, а фестиваль организовала ее семья. Я спросил, как она может оставаться настолько спокойной, видя, что зрителей так мало — ведь ей и родным это угрожает немалыми убытками.

Анна пояснила, что они сделали все необходимое для того, чтобы фестиваль могли посетить как можно больше зрителей. Количество гостей ее не тревожило. Однажды в жизни Анна приняла решение не терять присутствия духа, что бы ни случилось. Она сказала: «Мы посвятили себя результату, но никогда не привязывались к нему».

С того момента наше общение приняло особый характер. Я представил Анну и ее семью моей племяннице, дочери и ее друзьям. Перед отъездом мы выжили на своих футболках слова: «Не привязан к результату» — на всю спину. Я до сих пор с гордостью ношу ее и с теплотой вспоминаю эту поездку.

Анна и ее семья обязались сделать нечто грандиозное и четко разграничили посвящение и привязанность. Приняв на себя обязательство, они сделали все возможное, чтобы организовать прекрасный музыкальный фестиваль, а затем были готовы принять любой результат. Спокойствие Анны проистекало из ее свободного выбора. Она не позволила исходу мероприятия сделать ее счастливой или несчастной.

Допустим, группа со всей ответственностью и «Верностью слову» сделала «Заявление». Независимо от того, посвящены ли участники результату или привязаны к нему, делается все возможное, чтобы достичь его вовремя. Разница между посвящением и привязанностью проявляется лишь в том, как члены группы позволяют этому результату влиять на их эмоции. Они оказались привязанными, если злятся, не сумев выполнить запланированного. Привязываясь к вещам и событиям, люди позволяют им влиять на свои чувства.

Решая проблемы и осуществляя преобразования, человек сталкивается с множеством переменных — неожиданными рисками и вызовами, на



которые не в силах воздействовать. Привязываясь к результату, вы добровольно отказываетесь от контроля над своим состоянием. Работая так, легко сгореть. Разумнее выбрать другой путь — посвящайте себя результату, действуйте безрассудно и делайте все, что можете, чтобы достичь запланированного итога в срок. Затем примите то, что получили, и свободно выбирайте, как вам себя чувствовать перед собой и окружающими.

---

*Причина переживаний не в вещах, тебя беспокоящих, а в твоём к ним отношении. Но его легко изменить.*

👉 **Марк Аврелий**

---

Быть  
Наблюдать  
Выбирать  
Быть

Состояние

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

# СОСТОЯНИЕ

*Насколько хорошо вы умеете стричь газон, подстригая газон?*

Первооснова *состояние* позволит вам обрести свободу быть тем, кем вы хотите, вне зависимости от того, что происходит вокруг. Она незаменима при осуществлении перемен — ведь ваши действия обязательно кого-то взволнуют, вызовут скрытое противостояние и, возможно, даже открытое сопротивление. Освоив первооснову «Состояние», вы сможете в любых условиях действовать в полную силу, сохраняя контроль над своими эмоциями и отношением к происходящему.

Я открыл для себя эту первооснову во время работы с группой из Women Presidents' Organization (WPO). Эта организация давала возможность женщинам-руководителям обмениваться опытом, учиться и поддерживать друг друга. Знаковая встреча, о которой я хочу рассказать, произошла в период экономического упадка конца 2000-х годов. На нее собрались женщины, чьи компании в течение нескольких лет пытались преодолеть кризис. Необходимо было что-то предпринимать.

Эти лидеры понимали суть первоосновы «Посвящение или привязанность». Мы пытались выработать достаточно эффективную схему действий и при этом остаться независимыми от хаоса и ежедневной суеты. Одна из участниц помогла нам понять один важный элемент, позволяющий не идти на поводу обстоятельств. Суть его состояла в том, чтобы вовремя определить свое текущее состояние. В итоге эта дама и другие члены группы вывели для себя следующую последовательность шагов, позволяющих контролировать свои действия независимо от происходящего:

1. **БЫТЬ.** Признайте, что в любой момент времени вы находитесь в определенном состоянии.
2. **НАБЛЮДАТЬ.** Регулярно прерывайте деятельность и обращайтесь внимание на свое состояние.
3. **ВЫБИРАТЬ.** В моменты наблюдений выберите для себя желаемое

состояние.

#### 4. БЫТЬ. Немедленно погрузитесь в него.

Первооснова «Состояние» пригодится, когда вокруг вас происходит суматоха, все шумят, перебивая друг друга; время идет, а дискуссия безрезультатна. В какой-то момент вы обращаете внимание на то, что оказались втянутыми в хаос и от этого сильно расстроились или даже разозлились. Некоторые участники спора вызывают у вас негодование. Вы не выбрали такое состояние, а просто оказались в нем.

В эту секунду вы делаете выбор и определяете состояние, в котором хотите пребывать, как спокойное и сильное. Обстоятельства никак не изменились — вокруг вас все так же идут боевые действия. Но вы возвращаетесь к дискуссии в спокойном состоянии, вы сильны. Люди это заметят.

Первооснова «Состояние» никак не классифицирует ваши действия и не указывает, в каких состояниях и когда вам следует находиться. Это решать вам. Она просто демонстрирует, что вы можете быть кем угодно независимо от обстоятельств. Злитесь, если хотите. Радуйтесь. Любите. Гневайтесь. Будьте настойчивыми. Будьте спокойными. Будьте обаятельными, почтительными, скептическими. Будьте такими, какими только пожелаете. Но будьте потому, что вы сами так решили, а не потому, что к этому вас вынудила ситуация! Овладев первоосновой «Состояние», вы и только вы будете определять, в каком облике предстать перед окружающими.

За те годы, в течение которых я старался создавать новые возможности, все перечисленные принципы дали мне очень многое. Но первоосновой «Состояние» я дорожу особо. Применяя ее, я определяю свое состояние вне зависимости от обстоятельств.

В тот день в Майами все члены группы WPO, включая меня, решили разработать метод, который позволил бы всецело отвечать за свое состояние. Мы представили себе, что утром, идя на работу, кладем в карман четыре ярких камушка. Всякий раз, проходя все шаги — БЫТЬ — НАБЛЮДАТЬ — ВЫБИРАТЬ — БЫТЬ, — мы перекладываем один камушек в другой карман. Нашей целью было

переместить все четыре в течение одной недели. На следующую неделю мы запланировали совершать это перемещение уже в течение каждого дня. В течение третьей недели мы успевали переложить камушки и в первой половине дня, и во второй. К концу третьей недели была сформирована привычка, которую я настоятельно рекомендую вам привить и себе.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## ЧТО ТЕПЕРЬ?

Что теперь? Все просто! Вооружитесь несколькими первоосновами, выйдите на игровое поле жизни и внесите свой вклад!

---

*Жизнь не должна пройти в попытках прибыть к своей могиле в атмосфере полной безопасности и в хорошо сохранившемся теле. Напротив, вы должны мчаться с конфетой в одной руке и банкой пива в другой, визжа колесами на поворотах, чтобы прибыть к месту назначения изрядно потрепанными и воскликнуть: «Ух! Ну и поездочка!»*

✍ Автор неизвестен

---

Если по ходу чтения у вас возникли вопросы, посетите наш сайт [www.theprimes.com](http://www.theprimes.com). Пожалуйста, расскажите о вашей любимой первооснове! Дайте нам знать, если вы сами открыли первооснову. Живите ярко!

*Крис Макгофф*

# БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга увидела свет благодаря моему сотрудничеству с группой одаренных и великодушных людей. В 1987 году компания IBM обратилась ко мне с просьбой изучить влияние сетевых технологий на эффективность групповой работы. Опыт оказался уникальным. Мы собрали светил бизнеса, социологии и психологии. Неоценимый вклад был сделан и лидерами IBM, среди которых — Рэй Дюэль, Рон Догерти, Энн Хант и Рон Гроховски. К нам также присоединились Джей Нанамэйкер и его команда из Аризонского университета, Пол Грей из Клермонта, Ларри Филлипс из Лондонской школы экономики, Джерри Вагнер из Университета Небраски, Пол Сафо из Discern и Роберт Йохансен из Института будущего в Пало-Альто. Итогом проекта стал выпуск программного обеспечения для командной работы — Teamfocus компании IBM.

Я также признателен организациям, открывшим нам свои двери и решившимся на эксперимент с применением наших технологий в реальных условиях бизнеса: Procter & Gamble, J. P. Morgan, American Airlines, Береговая охрана США, General Motors, DuPont, Boeing, Women Presidents' Organization и Всемирный банк. Я безгранично благодарен их сотрудникам за любознательность, терпение и доверие.

Особую признательность хочу выразить полковнику Роберту Глитцу, генералу Дональду Шеппарду и генералу Уильяму Навасу за согласие объединить наши усилия в 1991 году, результатом которых стали создание независимой компании Touchstone Consulting и проведение конструктивных преобразований в Национальной гвардии США. Благодаря им мы поняли, что способны на решение куда более сложных задач, чем предполагали изначально.

Джеймс Вулфенсон, Кристина Валлих и Дэннис Уиттл дали нам возможность опробовать на практике наши многочисленные теории и методы повышения эффективности командной работы. В структурных изменениях Всемирного банка принимали участие люди из самых разных уголков земли — каждый со своими потребностями, взглядами и культурой. Этот семилетний проект, а также смежные с ним проекты

в Организации Объединенных Наций, Международном валютном фонде и Азиатском банке развития многому научили нас и показали, насколько универсальны сценарии развития групп по всему миру. Полученный опыт помог нам сформулировать суть всех первооснов и отобразить их в виде простых и понятных иллюстраций.

Эти и многие другие проекты дали мне возможность работать бок о бок с людьми, всецело увлеченными эффективностью групп. Майкл Дойл, Джули Битви, Кай Дозьер, Реджина Перкинс, Стив Линотт, Дэвид Сиббет, Пол Сафо, Дэйрдр Кроули, Ленни Линн, Лэнс Даблин, специалисты из Touchstone Consulting — и это далеко не полный список.

В этой книге также собраны идеи многих современных авторов, таких как Расс Акофф, Фернандо Флорес, Вернер Эрхард, Джон Остин, Джон Серль, Питер Сенге, Дэниел Ким, Питер Кин, Майкл Гербер и Раш Киддер.

Скотт Уильямс и Сара Чеффи из MAGA Design помогли оформить общую концепцию книги. Она увидела свет также благодаря Тому Тэйлору, Мэрибет Фрэйзер, Данае Теус, Патрику Кейну, Кристине Датч, Эллен Бернс, Дэннису Кейну, Тому Уэйдю, Мэри Фрэнс, Джону Миллеру и сотрудникам издательства Morgan James Publishing.

Книга не была бы издана без содействия Кристиана Улстрапа, Шэйи Суэнсон, Пэйдж Дуглас, Джонатана Спектора и сотрудников John Wiley & Sons — Ричарда Наррамора, Сьюзан Моран, Питера Нокса и Лидии Димитриадис.

Также мне хочется выразить признательность сотрудникам корпорации Clearing, осуществляющим перемены, которые так нужны сегодня миру! Я с восторгом наблюдаю за тем, как вы каждый день применяете первоосновы, преодолевая сложнейшие проблемы. Меня вдохновляют смелость, настойчивость и упорство, с которыми вы помогаете нашему правительству и мировым корпорациям решать комплексные, глобальные задачи. Благодаря вам мир шаг за шагом меняется к лучшему.



Не меньшую благодарность я испытываю к своим детям за их интерес к первоосновам. Райан, Брок, Карли, Джеймс, Кейси и Эрин — знайте, что наши беседы о первоосновах, ваши наблюдения и мнения повлияли на содержание этой книги. «Эй, пап! Сегодня я применил первооснову!» — эта фраза всегда предваряла интересную беседу, которая непременно учила меня чему-то.

И, наконец, это издание является плодом коллективного опыта. Многие упомянутые здесь идеи были высказаны не мной. В конце книги есть ссылки на источники, которые мне показались значимыми и ценными. Прошу прощения у всех, кто там не упомянут. Мой вклад заключается в том, что я оформил, упорядочил и дал названия этим удивительным явлениям — первоосновам.

## ОБ АВТОРЕ

Крис Макгофф — бизнесмен и консультант с тридцатилетним опытом стратегического планирования. Он помогает руководителям и владельцам компаний достигать результатов в нестабильные времена.

Крис уделяет наибольшее внимание инновационным продуктам, процессам; разработке стратегии и определению видения, решению комплексных задач, нахождению оптимальных путей, повышению производительности группы или компании и вовлечению клиентов в процессы преобразования организации.

Крис Макгофф — основатель The Clearing, консалтинговой корпорации с головным офисом в Вашингтоне, специализирующейся на стратегическом управлении. Эта компания обучает своих клиентов первоосновам, позволяя им успешно решать самые сложные проблемы.

В число крупнейших клиентов The Clearing входят: Boeing, Consol Energy, AARP, Всемирный банк, DuPont, Организация Объединенных Наций, IBM, Госдепартамент США, Министерства обороны и энергетики США, Агентство США по международному развитию, Агентство национальной безопасности США, NASA, а также администрации многих штатов. Крис Макгофф активно помогает малым и средним предприятиям, в том числе работающим в развивающихся странах.

В прошлом Крис основал компанию Touchstone Consulting, которую продал SRA Corporation. Кроме того, он работал в IBM, принимая участие в создании первого программного обеспечения для командной работы. Входит в несколько советов директоров, в том числе клиники Live Well Clinics в Найроби и некоммерческой организации Global Giving в Вашингтоне.

Крис Макгофф с женой Клэр живут в Вашингтоне и воспитывают шестерых детей.

Сегодня Крис делится первоосновами — 46 порциями чистой

мудрости, не раз подтвержденной опытом. Его книга указывает путь творцам истории XXI века.

# ПРИМЕЧАНИЯ

1. М. Williamson, A Return to Love: Reflections on the Principles of a Course in Miracles (1992).
2. Ральф Эмерсон (1803–1882) — американский философ, эссеист, поэт.
3. Гесиод (ок. 750 — ок. 650 гг. до н. э.) — древнегреческий поэт.
4. Дэвид Кэмпбелл — основатель компании Saks Fifth Avenue.
5. R. Ackoﬀ, Creating the Corporate Future (1981).
6. «Метод учета затрат по видам деятельности», «Шесть сигм», «Сбалансированная система показателей», «Экономическая добавленная ценность» — это далеко не полный список современных методик, суть которых заключается в разделении системы или процесса на составные части и измерении тех из них, которые влияют на эффективность. Каждая методика дает оценку с точки зрения улучшения, ускорения и удешевления процессов.
7. Зиг Зиглар (1926–2012) — американский специалист по продажам. Автор 48 книг, в том числе God’s Way Is Still the Best Way (2007).
8. Уильям Мюррей (1913–1996) — шотландский альпинист, писатель. Автор книги The Scottish Himalayan Expedition (1951).
9. Дэннис Уиттл и его команда Global Giving развивают ресурс, соединяющий инициативных людей с теми, кто может оказать им поддержку, — [www.globalgiving.org](http://www.globalgiving.org).
10. Йода — один из героев киноэпопеи «Звездные войны».
11. Подробнее о «Заявлении» см.: J. Searle, Speech Acts (1969).
12. Джон Куинси Адамс (1767–1848) — 6-й президент США.
13. Патанджали (ок. II века до н. э.) — основатель йоги. Считается автором-составителем «Йога-сутры» — базового текста индийской философской школы йоги.
14. История рассказана М. Бернсом, автором книги Transforming Leadership (2003).

- [15.](#) Джон Мьюр (1838–1914) — американский натуралист, писатель, один из первых борцов за охрану дикой природы Америки.
- [16.](#) M. Kringsman, Study: 68 percent of IT projects fail (2008).
- [17.](#) R. Miles, Public Administration Review (1978).
- [18.](#) Гилберт Честертон (1874–1936) — английский религиозный философ, литератор.
- [19.](#) Подробнее об «S-кривых» см.: E. Rogers, Diffusion of Innovation (1962); G. Moore, Crossing the Chasm (1991, 1999, 2002).
- [20.](#) Питер Диджиамарино — консультант по вопросам управления.
- [21.](#) Питер Сенге — директор центра организационного обучения в Школе менеджмента имени Слоана при Массачусетском технологическом институте. См.: P. Senge, The Fifth Discipline (1990, 2006).
- [22.](#) Томас Элиот (1888–1965) — американско-английский поэт, драматург.
- [23.](#) Грегори Бейтсон (1904–1980) — британский антрополог, социолог, лингвист.
- [24.](#) Мартин Лютер (1483–1546) — христианский богослов, инициатор Реформации.
- [25.](#) Уильям Стоун (1902–2002) — бизнесмен, автор книг по самосовершенствованию.
- [26.](#) Уилфред Питерсон (1900–1995) — вице-президент и креативный директор рекламной компании Jaqua Company.
- [27.](#) «Наедине с собой. Размышления» — личные записи римского императора Марка Аврелия Антонина, сделанные им во II веке. В них он излагает свои идеи стоической философии.
- [28.](#) Марк Дженкинс — американский художник. Наиболее известен благодаря своим скульптурам из прозрачной пленки и скотча.
- [29.](#) Брайан Кослоу — менеджер в Rodabi Demographic Info в Майами и Форт-Лодердейле.
- [30.](#) Герберт Свон (1882–1958) — американский издатель и журналист.

- [31.](#) M. Doyle and D. Straus, *How to Make Meetings Work* (1976).
- [32.](#) Айн Рэнд (1905–1982) — американская писательница и философ.
- [33.](#) Ларри Деннер — глава Христианской академии в Вашингтоне.
- [34.](#) Бальтасар Грасиан-и-Моралес (1601–1658) — испанский прозаик, крупнейший представитель литературы барокко, иезуит.
- [35.](#) Эндрю Лэнг (1844–1912) — шотландский поэт, романист и литературный критик.
- [36.](#) Сэр Ричард Стил (1672–1729) — ирландский писатель и политик, один из основателей журнала *The Spectator*.
- [37.](#) Никколо Макиавелли (1469–1527) — итальянский философ, гуманист, драматург и писатель; один из основателей современной политологии.
- [38.](#) Генри Менкен (1880–1956) — американский журналист, эссеист, сатирик.
- [39.](#) Руми (1207–1273) — персидский поэт, юрист, теолог, мистик-суфий.
- [40.](#) В разделе «Верное против верного» я многое заимствую из трудов доктора Рашворта Киддера, основателя и президента Института глобальной этики. См.: R. Kidder, *How Good People Make Tough Choices* (2003); *Moral Courage* (2006); *Good Kids, Tough Choices* (2010).
- [41.](#) Уистен Оден (1907–1973) — один из величайших писателей и поэтов XX века; исследовал тему отношений между людьми и обезличенным миром природы.
- [42.](#) Генри Миллер (1891–1980) — американский писатель и художник.
- [43.](#) Кинг Уайтни-младший (1921–1971) — активный защитник гражданских прав, участник движения за расовое равноправие.
- [44.](#) Сэр Эдмунд Хиллари (1919–2008) — новозеландский альпинист, исследователь и филантроп, первый покоритель Эвереста.
- [45.](#) *The Moody Blues* — английская рок-группа.
- [46.](#) Shamsi Iqbal, Eric Horvitz, *Disruption and Recovery of Computing Tasks: Field Study, Analysis, and Direction* (2007).

- [47.](#) Жан де Лафонтен (1621–1695) — французский баснописец.
- [48.](#) Беатрис Брюто — американская писательница и философ, автор работ на тему духовного развития.
- [49.](#) Чезаре Павезе (1908–1950) — итальянский поэт, писатель, литературный критик.

# ГЛОССАРИЙ ПЕРВООСНОВ

[S-кривые](#)

[Базовая первооснова](#)

[Большая шляпа — маленькая шляпка](#)

[Верное против верного](#)

[Верность слову](#)

[Взгляд вперед](#)

[Динамическая незавершенность](#)

[Доверие](#)

[Доверяйте Вселенной](#)

[Единство](#)

[Жертва — лидер](#)

[Замечание как форма заботы](#)

[Заявление](#)

[Игровое поле — раздевалка](#)

[Консенсус](#)

[Культура](#)

[Лидерский спектр](#)

[Лидерство](#)

[Масштаб наблюдения](#)

[Муда](#)

[Нарушение](#)

[Облагораживание](#)

[Одинаковые — разные](#)

[Открытие — закрытие — решение](#)

[Паритет](#)

[Перемена или преобразование](#)

[Периметр](#)

[Подмена роли](#)

[Посвящение или привязанность](#)

[Правила резолюций](#)

[Преследуй — и потеряешь](#)

[Просьба](#)

[Процесс — содержание](#)



Работа в бизнесе и над ним

Редпоинт (красная точка)

Сила

Слепцы и слон

Смятение

Соответствие

Состояние

Сплетни

Ставка

Увальни

Факты, истории и мнения

Фрагментация

Чистая область

- [1] Речь идет о шести крупнейших в мире консалтинговых компаниях. После 2001 года это «Большая четверка». *Прим. перев.*
- [2] Гербер М. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. — М. : Олимп-Бизнес, 2005.
- [3] Без откровения свыше народ необуздан, а соблюдающий закон блажен (Притчи 29:18). Английское слово *vision* переводится как видение или *откровение*. *Прим. перев.*
- [4] Chief Executive Officer — главное должностное лицо компании, аналог генерального директора в российской иерархии. *Прим. ред.*
- [5] Американская энергетическая компания Enron обанкротилась в 2001 году. *Прим. перев.*
- [6] Некоммерческие организации, занимающиеся сбором пищевых продуктов от производителей и передачей их нуждающимся. *Прим. перев.*
- [7] Decide — решать (англ.). *Прим. перев.*
- [8] См. первооснову [«Культура»](#).

# Над книгой работали

Главный редактор *Артем Степанов*  
Ответственный редактор *Дмитрий Овчаров*  
Литературный редактор *Лейла Мамедова*  
Арт-директор *Алексей Богомолов*  
Верстка обложки *Наталья Майкова*  
Верстка *Юлия Рахманина*  
Корректоры *Ярослава Терещенкова, Юлия Молокова*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Электронная версия книги  
подготовлена компанией Webkniga, 2014

[webkniga.ru](http://webkniga.ru)

## **Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»**

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на [be\\_better@m-i-f.ru](mailto:be_better@m-i-f.ru), так мы быстрее сможем исправить недочеты.

### **Наши электронные книги:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

### **Заходите в гости:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу](#)

[Ищем правильных коллег](#)

### **Для корпоративных клиентов:**

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку](#)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧИТАТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ

ВВЕДЕНИЕ

## ЧАСТЬ 1: УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СХЕМЫ ЛИДЕРСТВА В НЕСТАБИЛЬНЫЕ ПЕРИОДЫ

ГЛАВА 1. РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ

ГЛАВА 2. БЫТЬ РЕШИТЕЛЬНЫМ И ДЕЙСТВОВАТЬ ПЕРВЫМ

ГЛАВА 3. ПРИВЛЕЧЬ ДРУГИХ

## ЧАСТЬ 2: УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СХЕМЫ СИЛЬНЫХ СОЮЗОВ

ГЛАВА 4. ВЫРАБОТКА ОБЩЕЙ ПОЗИЦИИ

ГЛАВА 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ

ГЛАВА 6. СЛАЖЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ

## ЧАСТЬ 3: УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СХЕМЫ ВЫДАЮЩЕЙСЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ГРУПП

ГЛАВА 7. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

ГЛАВА 8. СОЗДАНИЕ КУЛЬТУРЫ

ГЛАВА 9. СОЦИАЛЬНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ И ПОДОТЧЕТНОСТЬ ВНУТРИ ГРУПП

ГЛАВА 10. ГОВОРИТЬ ИЛИ МОЛЧАТЬ, СЛУШАТЬ ИЛИ ПРОПУСКАТЬ МИМО УШЕЙ

## ЧАСТЬ 4: ТИПИЧНЫЕ СХЕМЫ НЕУДАЧ

ГЛАВА 11. ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ

ГЛАВА 12. КАК РЕШАТЬ НЕПРОСТЫЕ ДИЛЕММЫ

ГЛАВА 13. КАК ИЗБЕЖАТЬ ВЫБИВАЮЩИХ ИЗ КОЛЕИ ОПАСНОСТЕЙ

ГЛАВА 14. НЕ ПРЯТАТЬСЯ!

## ЧАСТЬ 5: УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СХЕМЫ ПРОЦВЕТЕНИЯ В НЕСТАБИЛЬНЫЕ ВРЕМЕНА

ГЛАВА 15. ИЗБЕГАЙТЕ ЯРКИХ, БЛЕСТЯЩИХ ОБЪЕКТОВ И БЕЛОЧЕК

ГЛАВА 16. БЕРЕГИТЕ СЕБЯ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БЛАГОДАРНОСТИ

ОБ АВТОРЕ

ПРИМЕЧАНИЯ

ГЛОССАРИЙ ПЕРВООСНОВ