

**Кен Бланшар**  
**Лидерство: к вершинам успеха**

Автор мировых бестселлеров  
Продано более 18 миллионов книг

**КЕН БЛАНШАР**

при участии основателей и партнеров  
The Ken Blanchard Companies

**ЛИДЕРСТВО**

**К ВЕРШИНАМ  
УСПЕХА**



Путь к созданию высокоэффективных организаций

 **ПИТЕР®**

**Кен Бланшар**  
**Лидерство: к вершинам успеха**

*Посвящается всем руководителям во всем мире, которые ежедневно стремятся к вершинам мастерства в управлении. Пусть вам всегда удастся сохранять высокий уровень энергии. Знайте, что ваш труд имеет большое значение.*

## **Введение Лидерство: к вершинам успеха**

*Кен Бланшар*

В прошлом году я и моя жена Марджи с несколькими родственниками и друзьями отправились в сафари по Южной Африке. За последние 20 лет мы с Марджи не раз участвовали в сафари. В этот раз я снова увидел то, что видел и раньше, но никогда я не воспринимал все это так живо. А увидел я, насколько жестоким, пронизанным конкуренцией и борьбой за территорию является мир джунглей. Если бы вы услышали рык льва, вы почувствовали бы дрожь, пробегающую по спине. Когда наш постоянный гид Гари Кларк из штата Канзас имитирует львиный рык, он кричит: «Это мое, мое, мое, мое!» Ведь рык льва на самом деле означает: «Это моя территория. Прочь с дороги!» И действительно, львы запросто убивают своих сыновей, если те бросят вызов власти над территорией.

Причина, по которой я увидел все это живее, чем когда-либо раньше, заключалась в том, что в эту поездку я решил узнать как можно больше о Нельсоне Манделе. Однажды мы были на званом обеде, и каждому из гостей был задан вопрос, кого бы он хотел увидеть на обеде. Я без колебаний ответил: «Нельсона Манделу. Мне хотелось бы пообедать с человеком, который просидел в тюрьме 28 лет, с которым обращались жестоко и который все же вышел на свободу, полный любви, сострадания и стремления к примирению». Во время поездки я начал читать книгу Манделы «Долгий путь к свободе» («Long Walk to Freedom»).

Когда я сравнил то, что увидел в джунглях, с тем, как Мандела реагировал на жестокое обращение, я понял: мы, люди, являемся всего лишь разумными животными. И, будучи разумными животными, мы можем выбирать между плотью и духом – между служением себе и служением другим. Животные в джунглях не могут сделать такой выбор. Носорог не может встать утром и сказать: «Сегодня я стану дружить со львом». Это просто не в его характере. И все же, как это сделал Мандела, мы можем делать выбор в пользу того, чтобы жить и стать лидерами на более высоком уровне. Но когда вы посмотрите на руководителей вокруг нас, независимо от того, руководят ли они государствами, предприятиями, церквями, учебными заведениями или таким предприятием, как ваше, то увидите, что слишком много людей выбирают служение плоти, а не духу. Почему так происходит? Потому что у них нет иной ролевой модели поведения.

Размышляя над этой дилеммой, я вспомнил, как учился в аспирантуре и изучал Пауло Фрэйрэ, бразильского революционера. Он написал замечательную книгу «Педагогика угнетенных» («The Pedagogy of the Oppressed»). Фрэйрэ доказывал, что главное в проблеме угнетения состоит в том, что, как только угнетенные свергают угнетателей, оказывается, что единственной ролевой моделью для них являются те самые люди, которые их угнетали. Таким образом, угнетенные становятся новыми угнетателями. Результат этого плачевен – не только в том, что касается стран, но и применительно к любому предприятию. Например, я наблюдал это в бизнесе на предприятиях ряда моих современников, которые в пору своей молодости и идеалистических настроений возражали против денег, власти и признания как движущих сил иерархии. А позднее, в процессе продвижения по карьерной лестнице, во что они часто превращались? Они становились новым поколением начальников, работающих только на себя и руководящих системой, в которой деньги, власть и признание определяют положение в иерархии; они отдалены от людей, производящих продукцию или обслуживающих клиентов.

Думаю, что единственным ответом этому повторяющемуся циклу является другая

ролевая модель поведения. Именно о ней пойдет речь в этой книге – о том, как помогать отдельным людям и организациям управлять на более высоком уровне.

### **Лидерство: к вершинам успеха**

Что такое лидерство? В течение многих лет мы определяли лидерство как *процесс влияния*. Считалось, что всякий раз, когда вы пытаетесь влиять на мысли и действия других, направляя их к достижению какой-либо цели в вашей личной или профессиональной жизни, вы проявляете лидерские качества. В последние годы *Ken Blanchard Companies* изменила это определение лидерства, сформулировав его как *способность влиять на других путем высвобождения сил и способностей людей и организаций ради большего блага*. Изменение было сделано по весьма важной причине.

Когда определение лидерства фокусируется на достижении цели, можно подумать, что лидерство – это только достижение результатов. И все же когда мы говорим о управлении на более высоком уровне, недостаточно фокусироваться на выполнении цели. Ключевые слова в нашем определении – «ради большего блага», т. е. того, что является лучшим для всех участвующих. Мы думаем, что руководство – это высокое призвание. Управление не должно осуществляться только для достижения личной выгоды; оно должно служить гораздо более высокой цели.

Лидеры, которые делают упор только на достижении цели, могут добиваться кратковременного успеха. Но при этом во внимание не принимается то, что предприятие – это социальная организация. Руководители не всегда принимают во внимание моральный дух и удовлетворенность своих подчиненных работой – для них важны только результаты. При таком типе управления остается всего один шаг до убеждения, согласно которому единственным поводом для ведения бизнеса является получение денег. Но есть еще одна сторона этой проблемы. Руководители ошибочно полагают, что они не в состоянии фокусироваться на людях и результатах их деятельности одновременно.

Если вы управляете на более высоком уровне, то следуете философии, учитывающей обе проблемы. В результате центр внимания переключается на долговременные результаты и удовлетворение человека. Поэтому управление на более высоком уровне представляет собой процесс. Мы определяем его как *процесс достижения значимых результатов при действии с уважением, заботой и честностью ради благополучия всех участников*. Когда это получается, то эгоистичное руководство, основанное на служении себе, оказывается невозможным. Почему?

Эгоистичные руководители думают, что смысл руководства – это они и их интересы, а не интересы тех, кому они служат. Они забывают о необходимости действовать с уважением, заботой и честностью в отношении всех участников. Все сосредоточено вокруг их личного интереса. И только когда вы поймете, что целью являются не ваши интересы, вы начнете управлять на более высоком уровне.

### **Зачем мы пишем эту книгу?**

Причин здесь несколько. Во-первых, мы мечтаем о том, чтобы когда-нибудь все знали кого-нибудь из тех, кто является лидером более высокого уровня. Эгоистичные руководители, служащие только себе, отойдут в прошлое, и во всем мире лидерами будут люди, о которых Роберт Гринлиф сказал: «Служи сначала, веди за собой потом»<sup>1</sup>. Мы пишем эту книгу для того, чтобы наша мечта осуществилась.

Во-вторых, видение *Ken Blanchard Companies* сосредоточено на лидерстве более высокого уровня. Этот тип руководства начинается с видения как образа будущего. Мы с Джесси Стоунер написали книгу «Полный вперед!» («Full Steam Ahead») о силе видения. Для

---

<sup>1</sup> Robert Greenleaf, *Servant Leadership: a Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (25th Anniversary Edition), Paulist Press, 2002.

нас проработанное видение говорит вам о том, *кто вы* есть (ваша цель), *куда вы идете* (предпочитаемая вами картина будущего) и *что будет вашей движущей силой* (ваши ценности).

Цель *Ken Blanchard Companies* – помочь отдельным людям и организациям управлять на более высоком уровне. Наш девиз отражает наше новое определение лидерства:

*Раскрой силы и способности людей и организаций ради большего блага.*

Наша картина будущего такова.

- Каждого учат управлять на более высоком уровне.
- Каждой организацией руководят люди, умеющие управлять на более высоком уровне.
- Люди заинтересованы в том, чтобы управлять на более высоком уровне, следуя примеру людей, руководящих на более высоком уровне.

Наши основные *ценности* таковы.

- **Этические ценности** – поступай правильно.
- **Отношения** – развитие взаимного доверия и уважения.
- **Успех** – работа в прибыльной и хорошо управляемой организации.
- **Обучение** – постоянный рост, пылливость, развитие.

Эти ценности расположены в порядке значимости. Иначе говоря, мы ничего не делаем для повышения прибыльности компании, если она действует неэтично или не уважает отношения, которые у нас сложились с нашими клиентами, нашими работниками, нашими поставщиками и нашим окружением.

Вы можете сказать, что все это звучит в стиле Полианны <sup>2</sup>. Может быть, это и так, но таковы стандарты, которые мы установили для себя. И именно этих стандартов мы хотим помочь вам и вашим работникам (сотрудникам) достичь в вашей организации с помощью этой книги. Помощь отдельным людям и организациям в управлении на более высоком уровне – это наше горячее желание, оно касается как вашей, так и нашей организации.

Наконец, во многих отношениях эта книга раскрывает нашу точку зрения на вопросы лидерства. Проведенные обширные исследования показывают, что эффективно действующие руководители имеют ясную позицию в вопросах лидерства и хотят поделиться своими мыслями об управлении и мотивировании людей. Мы надеемся, что чтение этой книги повлияет на ваше понимание лидерства.

### **Как построена эта книга**

За многие годы я пришел к выводу, что в организациях, в которых управление на более высоком уровне является скорее правилом, чем исключением, люди хорошо делают четыре вещи.

1. Они ставят правильные цели и разрабатывают видение.
2. Они правильно обращаются со своими клиентами.
3. Они правильно относятся к своим сотрудникам.
4. Они используют верный тип лидерства.

Эта книга состоит из четырех разделов. Раздел I рассматривает главным образом *правильную цель и видение* и связывает наши представления о необходимости ориентации на тройной эффект при постановке цели, характеристики высокоэффективной организации и разработку убедительного видения.

Раздел II освещает *правильное обращение с клиентами* и обобщает нашу работу по высококлассному обслуживанию, умению работать с восторженными клиентами и манерой потребителей. В наши дни, если вы не позаботитесь о своих клиентах, о них позаботится кто-нибудь другой.

Раздел III фокусируется на *правильном обращении с вашими сотрудниками*. Это то место, где «резина соприкасается с дорогой». Если вы не наделяете властью своих

---

<sup>2</sup> Имеется в виду героиня книги Элинон Портер «Полианна». – *Примеч. науч. ред.*

работников и не обращаетесь с ними правильно, они не станут заботиться о ваших клиентах (потребителях) и, в конечном счете, ваше финансовое здоровье будет подорвано. Это самый объемный раздел книги, поскольку ваше отношение к людям является лидерством в действии. Именно этим вопросом более 25 лет занимается *Ken Blanchard Companies*. В этом разделе мы начнем с вопроса наделения властью, а затем рассмотрим четыре аспекта лидерства: лидерство в отношении самого себя, отдельных членов коллектива, команды и организации.

Эффективное лидерство по отношению к людям начинается со взгляда, обращенного на себя: кто вы, каковы ваши приоритеты, как вы проявляете инициативу, когда не наделены властью. Не имея такой перспективы, трудно действовать эффективно при управлении отдельными сотрудниками, когда ключом к успеху является создание партнерства, основанного на доверии. Как только вы узнаете, как работать с индивидами, вы можете начать строить команду и чувство общности. Управление командой гораздо сложнее управления отдельными членами и является предпосылкой перехода к управлению организацией – самой сложной области управления.

Раздел IV концентрирует внимание на *правильном типе лидерства*. Мы здесь не говорим о стиле; мы говорим о его характере и осознанности. Многолетний опыт знакомства с организациями всех форм и масштабов убедил меня в двух вещах: эффективное руководство начинается изнутри и правильный тип лидерства – это лидерство, основанное на служении. Такое руководство основано не на ложной гордости или страхе, но на скромности, простоте и сосредоточено на достижении большего блага. При правильном выборе типа лидерства управление на более высоком уровне может стать реальностью.

Этот раздел направлен также на то, чтобы помочь вам понять вашу собственную точку зрения на лидерство. Внимание переключается на вас. Здесь мы помогаем вам свести воедино ваши знания и применить их к управлению в вашей конкретной ситуации.

Эта книга написана с любовью. Она объединила наши лучшие мысли более чем за 25 лет совместной работы. Она включает не только мысли Марджи и мои, но и ценный вклад наших помощников-основателей – Дона Кэару, Юнис Паризи-Кэару, Фреда Финча, Лори Хокинс, Дрэа Зигарми, Пэт Зигарми и других знаменитых партнеров-консультантов, сделавших компанию Бланшара «домом для авторов», среди которых Алан Рендолф, Джесси Стоунер, Фэй Кандарян, Сьюзан Фаулер, Джадд Хокстра и наш сын Скотт Бланшар.

Мы считаем, что каждый может стать лидером более высокого уровня – на работе, дома или в общественной организации. Мы надеемся, что независимо от типа вашей организации, независимо от того, каких клиентов вы обслуживаете и с какими людьми работаете, вы извлечете из этой книги важную информацию, которая поможет вам управлять на более высоком уровне и создать высокоэффективную организацию, способную не только осуществить ожидаемые вами результаты, но и стать желанным прибежищем для людей, с которыми вы соприкасаетесь. Пусть чтение этой книги пойдет вам на пользу.

*Кен Бланшар  
Сан-Диего Осень 2006*

## **Раздел I ПОСТАВЬТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ЦЕЛИ И РАЗРАБОТАЙТЕ ВИДЕНИЕ**

### **Глава 1 Является ли ваша организация высокоэффективной?**

*Дон Кэару, Фэй Кандарян, Юнис Паризи-Кэару, Джесси Стоунер  
и Кен Бланшар*

Меткий стрелок скажет вам, что, если вы хотите попасть в мишень, вам нужно целиться в яблочко. Зачем? Потому что, если вы не попадете в яблочко, вы все равно попадете в мишень. Но если вы будете целиться в мишень и промажете, вы не попадете никуда. Дон Шула, который в соавторстве с Кеном Бланшаром написал книгу «Каждый является тренером» («Everyone's a Coach»), всегда говорил своим «Дельфинам», футбольной команде в Майами, что у них только одна цель – выиграть в каждой игре. Было ли это возможно? Очевидно, нет, но если вы не добиваетесь совершенства в каждой игре, вы никогда не получите шанса достигнуть этой цели. Вероятно, именно поэтому команды Дона Шулы выиграли больше футбольных матчей, чем команды любого другого тренера в истории НФЛ (Национальной футбольной лиги), и поэтому его «Дельфины» 1972 г. все еще являются единственной командой, не потерпевшей ни одного поражения за весь сезон. Значит, цель, к которой вы стремитесь, тесно связана с эффективностью вашей работы.

В наше время Уолл-стрит и давление со стороны бизнеса заставляют многих думать, что единственная цель бизнеса, имеющая значение, – это финансовый успех. И все же немногие, если вообще найдутся такие, желали бы включить в свою эпитафию упоминание о финансовых достижениях своей компании – цене ее акций или размерах прибыли. Скорее они могут пожелать, чтобы люди помнили их вклад в создание высокоэффективной организации.

Люди, желающие управлять на более высоком уровне, должны понять, как выглядит высокоэффективная организация и что нужно для ее создания. Им нужно целиться в правильную мишень.

### **Правильная цель: тройной результат**

В высокоэффективной организации энергия каждого сосредоточена на достижении не одного, а трех результатов: на том, чтобы быть *лучшим поставщиком, лучшим работодателем и лучшей компанией для вложения денег*. Этот тройной результат и является правильной целью, и именно он может определить различие между посредственностью и величием<sup>3</sup>. Руководители высокоэффективных организаций знают, что результат их деятельности зависит от их клиентов (потребителей), их сотрудников и их инвесторов.

Очень многие организации имеют в отношении результатов и сотрудников философию «и/или». Они считают, что должны выбирать между результатами и людьми. Но все великие организации, с которыми мы работали многие годы, опираются в отношении результатов и людей на философию (принцип) «и/и». Люди – как клиенты (потребители), *так и* рабочий коллектив – рассматриваются как равные факторы, определяющие эффективность работы компании. Эти компании понимают, что:

Прибыль – это аплодисменты, которые вы получаете за заботу о своих клиентах и за создание мотивирующей обстановки для ваших служащих.

### **Лучший поставщик**

Быть лучшим поставщиком становится все труднее и труднее. По мере появления все большего числа неожиданных конкурентов конкуренция становится все более ожесточенной. По мере увеличения количества вариантов выбора потребители становятся все более

---

<sup>3</sup> В своей книге 1998 г. «Людоеды с вилками» Джон Элкингтон (John Elkington, *Cannibals with Forks*, 1998) использует выражение «бухгалтерия тройного результата» (triple bottom line accounting). Использование Элкингтоном этого выражения включает экологическую и социальную ответственность в отчетах компании. Выражение «тройной результат» используется нами в несколько ином смысле: успех в отношениях с потребителями, сотрудниками и инвесторами.

требовательными. Они ожидают, что получат то, чего они хотят, как только захотят, и притом они хотят, чтобы товар или услуга были приспособлены к их нуждам. Мир изменился таким образом, что сегодня покупатель, а не продавец сидит в кресле водителя и определяет, куда едет машина. В наше время не надо никого убеждать, что правит потребитель. Люди понимают, что их организации потерпят поражение без лояльного отношения и преданности потребителей. Компании получают стимул к изменению, когда открывают новое правило поведения:

Если вы не будете заботиться о ваших клиентах, о них позаботится кто-нибудь другой.

В своей книге «Горячие поклонники» («Raving fans®: Satisfied Customer Are Not Enough») Шелдон Баулз и Кен Бланшар доказывают, что сегодня, для того чтобы удержать своих потребителей, вы не можете ограничиться тем, что будете только удовлетворять их: вам нужно превратить их в ваших восторженных поклонников. Они описывают восторженных поклонников как потребителей, которые так взволнованы тем, как вы их обслуживаете, что им хочется рассказать об этом всем; они становятся вашей мощной армией продавцов. Давайте рассмотрим один простой, но показательный пример.

Как обычно будят постояльцев в американском отеле? Телефон звонит в положенное время, но, когда вы снимаете трубку, никто не отзывается. По крайней мере у них есть машина, которая звонит в ваш номер в назначенный час. Второй наиболее обычный звонок приветствует вас музыкальной записью. Но опять же за ним никого нет. Сегодня, если вы поднимете трубку в ответ на пробуждающий звонок и на другом конце линии окажется какой-нибудь человек – кто-нибудь, с кем вы можете реально поговорить, – вы с трудом придумаете, что сказать. Недавно один из моих коллег остановился в отеле *Marriott Convention* в Орландо. Он попросил, чтобы его разбудили телефонным звонком в 7:00. Когда телефон зазвонил, он взял трубку; женский голос сказал ему: «Доброе утро, это Тереза. Сейчас 7:00. Сегодня в Орландо ожидается 75 градусов по Фаренгейту и прекрасная погода, но в вашей карточке говорится, что вы уезжаете. Куда вы уезжаете?». Ошеломленный, мой коллега пробормотал: «Я уезжаю в Нью-Йорк». Тереза сказала: «Дайте-ка мне взглянуть на метеорологическую карту в “США сегодня” (USA Today). О, нет! Сегодня в Нью-Йорке будет 40 градусов и дождь. Может быть, вы задержитесь здесь на один день?»

Как вы думаете, где наш коллега захочет остановиться, когда окажется в Орландо? Ну конечно же, в отеле *Marriott*, потому что сможет поговорить утром с Терезой! Восторженные поклонники создаются компаниями, в которых уровень обслуживания далеко превосходит не только уровень конкурентов, но даже ожидания потребителей. Эти компании повседневно делают нечто неожиданное, а потом радуются росту, порожденному теми потребителями, которые сами собой присоединились к их армии продавцов.

### **Лучший работодатель**

Быть лучшим работодателем трудно. При высоком спросе на мобильных, компетентных работников наниматели должны найти способы привлечения и удержания своих лучших работников. Высокая зарплата больше не является единственным ответом. Некоторые опытные работники могут перейти в другую организацию ради более высокой зарплаты; но все же современные работники, как правило, хотят большего. Они ищут предприятия, где чувствуют, что их вклад ценится и вознаграждается, где они увлечены и наделены властью, где они могут развивать свои умения, видят возможности продвижения и верят, что их работа важна.

Сегодня вряд ли кто-нибудь будет спорить, если вы скажете менеджерам, что люди – самый важный их ресурс. Некоторые даже утверждают, что потребители должны учитываться во вторую очередь, поскольку без преданных и наделенных властью служащих

ни одна компания не сможет предложить хорошее обслуживание. Нельзя плохо обращаться со своими служащими и ожидать, что они будут хорошо обращаться с вашими клиентами.

Несколько лет назад с одним из наших друзей произошел случай в универмаге, хорошо иллюстрирующий это положение. Обычно он делает покупки в *Nordstrom's*, но как-то случайно попал в магазин его конкурента. Поняв, что ему надо поговорить с женой, он спросил у продавца в мужском отделе, может ли он воспользоваться его телефоном. «Нет!» – ответил продавец. Он сказал: «Вы шутите. В *Nordstrom's* всегда можно пользоваться телефоном». На это продавец возразил: «Послушайте, друг! Даже *мне* не разрешают пользоваться здесь телефоном. Почему же я должен разрешить это вам?»

Люди, с которыми обращаются плохо, склонны переносить это отношение на своих клиентов.

Вторая причина, по которой сотрудники имеют сегодня такое значение, состоит в том, что в наши дни организации ценятся по тому, как быстро они реагируют на потребности и проблемы своих клиентов. Отговорка типа «я должен поговорить с моим начальником» больше не проходит. Никому не интересно, кто у кого начальник. Единственные люди, о которых думают потребители, это те, кто отвечает по телефону, приветствуют их, записывают их заказы или отвечают на их жалобы. Они хотят получить самый высокий уровень обслуживания, и притом быстро. Это означает, что вам нужно создать для ваших сотрудников мотивирующую обстановку и организационную структуру, достаточно гибкую, чтобы дать им возможность действовать наилучшим образом.

### **Лучшая компания для вложения денег**

Рост или расширение требуют инвестиций независимо от того, является компания акционерным обществом, принадлежит ли частному лицу или является некоммерческой. Все компании нуждаются в источниках финансирования, находя их в продаже акций, получении ссуд, грантов или в контрактах. Чтобы охотно вкладывать свои деньги, люди должны верить в жизнеспособность компании и сохранение ее эффективности в дальнейшем. Они должны верить в ее руководителей, в качество ее персонала и продуктов, в методы ее управления и устойчивость организации.

Если ваша прибыль является функцией выручки минус издержки, вы можете увеличить прибыль, либо сокращая затраты, либо увеличивая выручку. Давайте сначала рассмотрим затраты, поскольку в современной конкурирующей среде приз достается тем, кто может сделать больше при меньших затратах. Все больше компаний решают, что единственный способ добиться финансовой эффективности – сокращение численности персонала. Без сомнения, в некоторых больших бюрократических машинах, где каждый должен иметь помощника, а каждый помощник иметь своего помощника, некоторое сокращение численности персонала необходимо. И все же сокращение численности означает утечку энергии и никоим образом не может быть единственным способом управления затратами.

Растет понимание того, что другим эффективным способом управления затратами является превращение всех ваших сотрудников в партнеров по бизнесу. Например, в некоторых компаниях вновь принятые сотрудники не могут получить повышение, пока не смогут прочитать бухгалтерский баланс своей компании и понять, где и как их индивидуальные усилия влияют на отчет о прибылях и убытках компании. Когда люди понимают во всех подробностях, как их организация зарабатывает деньги, они с гораздо большей охотой закатывают рукава и помогают во всех затруднениях.

По традиции менеджеры неохотно делятся финансовой информацией. И все же в наши дни многие компании отвечают на это менеджментом «открытой книги». Происходит это потому, что они понимают, какие крупные финансовые доходы они могут получить, делаясь ранее закрытыми данными. Например, работая в ресторанной компании, один из наших



партнеров-консультантов пережил большие трудности, убеждая ее президента в ценности сообщения важных финансовых данных своим сотрудникам. Чтобы изменить взгляды президента, консультант однажды вечером отправился с ним в один из их самых больших ресторанов к моменту его закрытия. Разделив всех служащих – поваров, мойщиц посуды, официантов и официанток, шоферов, служащих приемной на группы по пять-шесть человек, он попросил их дать коллективный ответ на вопрос: «Сколько центов из каждого доллара выручки, поступающей в ресторан, остается после вычета всех затрат – денег, которые можно вернуть инвесторам как прибыль или снова вложить в дело?»

Наименьшая угаданная сумма составила 40 центов. Некоторые группы назвали 70 центов. На самом деле если в ресторанном бизнесе вы зарабатываете 5 центов с доллара, это очень хорошо, если 10– это просто прекрасно! Можете вы себе представить отношение служащих к таким вещам, как затраты на питание, стоимость рабочей силы или компенсация всякого рода поломок, когда они считают, что у компании есть свой печатный станок для выпуска денег? Президент был очень доволен, когда после сообщения реальных цифр управляющий спросил: «Это значит, что, если у меня подгорит бифштекс, который стоит \$6, а мы продаем его за 20 с прибылью в 5 %, мы должны продать еще 6 бифштексов почти без прибыли, чтобы загладить мою ошибку?» Он уже все понял.

Если вы будете хорошо информировать ваш персонал и позволите им думать своей головой, вы поразитесь тому, как они могут помочь вам управлять затратами.

А как насчет выручки? Если вы воспитаете у себя преданных людей, наделенных властью принимать решения, людей, создающих из клиентов восторженных поклонников вашей компании, ваша выручка неизбежно увеличится. Почему? Потому что любой восторженный поклонник увеличит количество ваших продаж и сделает вашу организацию более привлекательной как объект для вложения денег. Теперь вы руководите высокоэффективной организацией.

### **Высокоэффективная организация всякий раз оказывается в выигрыше**

Быть лучшим поставщиком, лучшим работодателем и лучшей компанией для инвестиций – три элемента окончательного результата – образуют правильную цель. Если вы целитесь только в один из трех элементов, вы не попадете в мишень, и ваша организация не сможет поддерживать высокую эффективность. Как только руководители поймут важность этой мишени, возникнут естественные вопросы, например: «Что представляют собой высокоэффективные организации?» и «Как выглядит высокоэффективная организация, которая достигает этого результата?»

Чтобы ответить на эти вопросы, Дон Кэару, Фэй Кандарян, Юнис Паризи-Кэару и Джесси Стоунер провели обширное исследование, направленное на то, чтобы дать определение и установить характеристики высокоэффективной организации<sup>4</sup>. Первый их шаг состоял в том, чтобы дать определение «высокоэффективной организации». Хотя многие организации вырастали быстро, а затем топтались на месте или разорялись, некоторые все же продолжают процветать, изменяясь по мере необходимости. Эти исследователи сфокусировали свое внимание на этих типах организаций и дали следующее определение.

*Высокоэффективными организациями являются такие компании, которые длительное время имеют выдающиеся результаты при высочайшем уровне удовлетворенности людей и постоянном желании преуспеть.*

В силу своей гибкости, находчивости и чувствительности к изменениям ситуации

---

<sup>4</sup> Дальнейшую информацию о модели высокоэффективной организации ВЭО SCORES и о проведенном исследовании можно найти в книге: Don Carew, Fay Candarian, Eunice Parisi-Carew, Jesse Stoner, *High Performing Organizations: SCORES*. Ken Blanchard Companies, 2001.

высокоэффективные организации (ВЭО) и сегодня остаются не только успешными и уважаемыми, но и готовыми бороться за сохранение успеха в дальнейшем. ВЭО постоянно показывают высокие результаты.

### Модель ВЭО SCORES

В результате этого исследования д-ра Кэару, Кандарян, Паризи-Кэару и Стоунер создали модель ВЭО SCORES. Слово «SCORES» является акронимом, представляющим семь элементов, явно присутствующих в любой высокоэффективной организации. Высокоэффективная организация SCORES постоянно достигает цели, поскольку она демонстрирует силу в каждом из этих семи элементов. На следующих страницах эти элементы рассматриваются подробнее.

*S* = Доступная информация и открытое общение

В высокоэффективных организациях информация, нужная для принятия квалифицированных решений, вполне доступна для людей и открыто передается. Распространение информации и поддержка открытого общения создает атмосферу доверия и поощряет людей действовать как собственников организации. Информация – это сила. Чем более доступна информация, тем увереннее наделенные властью и способные люди могут принимать решения, согласованные с целями и ценностями организации. Открытое общение – это жизненные соки организации. Поощрение диалога уменьшает опасность «территориальности» – борьбы за свою территорию, свойственной джунглям, и сохраняет в организации здоровье, гибкость и текучесть.

*C* = Убедительное видение

Убедительное видение – это признак высокоэффективной организации. Когда все работники поддерживают видение организации, включая ее цель, картину будущего, ее ценности, это создает сильную организационную культуру, которая приведет компанию к желаемым результатам. В таких организациях люди получают силу и вдохновение от такого видения и готовы служить ему. Они могут описать видение, глубоко преданы ему и четко видят, какова их роль в его поддержке. У них появляется благородное чувство привязанности к цели, которое создает и фокусирует энергию. В результате их личные ценности согласуются с ценностями организации. Они отчетливо видят то, что собираются создать. Все оказываются в одной лодке, вместе двигаясь на всех парах вперед.

*O* = Постоянное обучение

Высокоэффективные организации постоянно нацелены на увеличение своих возможностей с помощью различных систем обучения, умножая интеллектуальный капитал и проводя обучение во всей организации. Обучение организации отличается от обучения индивидов. Высокоэффективные организации проводят и то и другое.

*R* = Неослабевающая концентрация внимания на интересах потребителя

Независимо от отрасли, в которой они работают, высокоэффективные организации хорошо понимают, кто является их потребителем, и соответственно оценивают свои результаты. Каждая из них всеми силами старается сохранить и удержать высочайшие стандарты качества продуктов и услуг, оценивая их с точки зрения потребителей. Эти организации используют опыт потребителей для оценки своих показателей (рис. 1.1).

Разделенная власть и высокая степень заинтересованности. Власть и принятие решений разделены и распределены по всей организации, а не охраняются вершиной иерархии. Сотрудничество, участие, сотрудничество и работа в команде являются образцом жизни

Доступная информация и открытое общение. Высокоэффективная организация использует широко распространенные методы, что является значимой и необходимой информацией. Информация, нужная для принятия ключевых управленческих решений, доступна для сотрудников



Активирующие системы и структуры. Системы, структуры, процессы и методы взаимно согласованы и поддерживают цели, ценности, стратегическое направление и значимые обязанности сотрудников

Наиболее эффективная организация в своем секторе интересов

Постоянное обучение  
Значимые возможности  
Адаптивные обучение

Убедительное направление. Образ организации, цели и ценности являются основой поддерживаемых усилий. Это стимулирует сотрудников к максимальной производительности

Несравнимая концентрация внимания на интересах потребителей. Высокоэффективные организации достигают выдающихся результатов, особенно в силу своей готовности к распределению на них. Тем не менее, важным является способ фокусирования на результатах системы работы с точки зрения интересов потребителей

Постоянное обучение. Высокоэффективная организация постоянно направляет на развитие системы обучения, уделяя приоритетное внимание и проводя обучение во всей организации

Эти шесть главных элементов Модели SCORES™ действуют независимо, создавая устойчиво высокоэффективную работу организации и обеспечивая удовлетворение ее клиентов. Для получения дополнительной информации по данному вопросу и заказам обращайтесь к специалистам по телефону 1-800-333-3333 или на сайте [www.scoremodel.com](http://www.scoremodel.com)

© 2002 The Ken Blanchard Companies. All rights reserved. Do not duplicate V121202  
Рис. 1.1. Модель SCORES™ высокоэффективной организации

*E* = активирующие системы и структуры

В высокоэффективных организациях системы, структуры, процессы и методы согласованы таким образом, чтобы поддерживать образ будущего, стратегическое направление и цели организации. Это облегчает всем сотрудникам организации выполнение их работы. Активирующие системы и структуры создают основу для быстрого реагирования на возникающие препятствия и возможности. Главный тест, показывающий, являются ли какие-либо системы и структуры активирующими, состоит в том, чтобы посмотреть, помогают они работникам организации выполнять их работу или затрудняют ее выполнение.

*S* = доступ к власти и высокая степень заинтересованности

В высокоэффективных организациях власть и принятие решений разделены и распределены по всей организации, а не охраняются на вершине иерархии. Участие, сотрудничество и работа в команде являются образцом жизни. Когда люди чувствуют, что их ценят и уважают за их вклад в общее дело, допускают к процессу принятия решений, которые имеют значение для их жизни, когда они имеют доступ к информации, нужной для

принятия правильных решений, они *могут* и действительно *будут* действовать как ценные сотрудники, вносящие важный вклад в осуществление целей и видения организации. В высокоэффективных организациях существует чувство личной и коллективной власти.

Высокоэффективные организации используют все лучшее из того, что могут предложить сотрудники ради общей цели. Централизованная власть и авторитет уравниваются соучастием сотрудников и не становятся препятствием для скорости и способности к реагированию. Когда людям ясны цели и стандарты, определены четкие границы их автономии, они выполняют свои обязанности, добиваясь нужных результатов.

### **Лидерство – это мотор**

Если превращение в высокоэффективную организацию является пунктом назначения, то лидерство – это мотор. Модель ВЭО SCORES описывает характеристики (признаки) высокоэффективной организации, а лидерство – то, что двигает организацию в этом направлении.

В высокоэффективных организациях роль формального руководства радикально отличается от его роли в традиционных организациях. Высокоэффективные организации полагаются не на воспитание харизматичного лидера, а на создание видения организации, которое работает помимо лидера. Роль лидерства меняется от роли привилегированного носителя власти к более сложной роли патисипативного – предусматривающего участие подчиненных в принятии решений – лидерства. В этой книге постоянно будет подчеркиваться, что как только руководители разработают видение, они должны принять отношение и поведение лидера-слуги, помогающего сотрудникам достичь целей. Поскольку проблема отношений и действий лидера-слуги крайне важна, она подробно обсуждается в главе 12 «Лидерство-служение».

В высокоэффективных организациях методы руководства поддерживают сотрудничество и участие. Лидерство возникает на всех уровнях организации. Высшие руководители проводят в жизнь ценности организации. Они воплощают и поощряют дух пытливости и открытий. Они помогают другим думать систематично. Они действуют в качестве учителей и остаются учениками до конца жизни. Их руководство понятно, и они обладают силой принимать стратегические деловые решения и отстаивать ценности. Они направляют энергию всех и каждого на яблочко мишени – на достижение высочайшего совершенства.

В высокоэффективных организациях лидерство не является сферой действия одних только официальных руководителей; оно возникает всюду. Те, кто имеет экспертные знания, по мере необходимости выдвигаются вперед. Высокоэффективные организации не зависят от немногих самых главных исполнителей для направления и руководства, скорее они развивают возможности для повсеместного лидерства. Это дает широкий простор для самоуправления, чувства причастности к власти в организации, способности действовать быстро в соответствии с требованиями меняющейся ситуации.

### **Тест: соответствует ли ваша организация модели ВЭО SCORES?**

Чтобы увидеть уровень вашей организации, найдите пару минут и выполните нижеследующий краткий тест. Он основан на некоторых вопросах из Профиля ВЭО SCORES, дающего оценку организации и разработанного как часть вышеупомянутого исследовательского проекта <sup>5</sup>. Мы включили в него несколько дополнительных вопросов о

---

<sup>5</sup> Программа «HPO SCORES Profile» является психометрической оценкой организации, строгой, обоснованной и надежной, которая дает информацию о том, в какой степени методы, применяемые в вашей организации, сходны с методами высокоэффективных организаций. Разработана Доном Кэару, Фэй Кандарян, Юнис Паризи-Кэару и Джесси Стоунер. Программа «HPO SCORES Profile» издана *Ken Blanchard Companies*.

лидерстве.

## Тест ВЭО SCORES

С помощью 7-балльной шкалы дайте свою оценку организации по нижеследующим пунктам:

**1 = Решительно не согласен**

**2 = Не согласен**

**3 = Не совсем согласен**

**4 = Не знаю (нейтрален)**

**5 = Кое в чем согласен**

**6 = Согласен**

**7 = Полностью согласен**

### **Доступная информация и открытое общение**

1. Должны ли люди иметь легкий доступ к информации, в которой они нуждаются для эффективного выполнения своей работы?
2. Следует ли сообщать планы и решения, чтобы их можно было ясно понимать?

### **Видение: цель и ценности**

1. Согласуется ли управление вашей организации с видением и ценностями?
2. Поддерживают ли сотрудники вашей организации цели и ценности компании?

### **Постоянное обучение**

1. Поддерживается ли развитие новых умений и способностей у сотрудников вашей организации?
2. Стало ли постоянное обучение сотрудников частью привычного способа ведения дел в вашей организации?

### **Неослабевающая концентрация внимания на интересах потребителя**

1. Поддерживает ли каждый сотрудник вашей организации самые высокие стандарты качества и обслуживания?
2. Все ли рабочие процессы спроектированы таким образом, чтобы облегчить вашим клиентам ведение дела с вами?

### **Активирующие системы и структуры**

1. Являются ли системы, структуры, официально и неофициально принятые методы работы в вашей организации скоординированными и согласованными?
2. Облегчают ли системы, структуры, официальные и неофициальные методы выполнение работы вашим сотрудникам?

### **Доступ к власти и высокая степень заинтересованности**

1. Могут ли работники вашей организации влиять на принимаемые решения, которые влияют на их жизнь?
2. Используются ли в вашей организации команды как средство выполнения работы и влияния на принимаемые решения?

### **Лидерство**                    **6**

1. Считают ли ваши руководители, что лидерство означает служение, а не получение обслуживания?

---

<sup>6</sup> Приложение к тесту «NPO SCORES».

2. Стараются ли ваши руководители убрать барьеры, чтобы помочь своим работникам сосредоточиться на своей работе и своих потребителях (клиентах)?

### **Сколько очков набрала ваша организация?**

Всего можно набрать 14 очков за каждый из элементов и за дополнительные вопросы о руководстве. Чтобы определить, как сильна ваша организация по какому-либо элементу, сложите очки.

*Если счет равен 12–14, то ваша организация высокоэффективна.*

*Если счет равен 10–11, то это сильная организация.*

*Если счет равен 8 или меньше, то имеется возможность улучшения.*

**Как я должен использовать мои очки (SCORES)?** Хотя этот тест поможет вам приступить к выяснению того, является ли ваша организация высокоэффективной, его не следует использовать как средство организационного анализа. Главная цель теста в том, чтобы направить чтение этой книги в нужное русло. Хотя расположение разделов и глав книги глубоко продумано, возможно, они следуют не в том порядке, который больше всего подходит сегодня вам и вашей организации. Для нас важно сначала сконцентрироваться на определении правильной цели и правильного видения, для вас, может быть, более важен выбор правильного типа лидерства. Например, некоторые наши клиенты прошли долгий путь определения правильной цели и видения, но в последние годы на руководящие посты поднялись некоторые эгоистичные руководители, вследствие чего образовался разрыв между заявленной картиной будущего и ценностями и фактическим образом организации и ее ценностями. У других клиентов было реальное ощущение правильной цели и ценностей, но возник такой стиль управления, который неправильно относится к потребителям. Однако если вы только начали движение к высокоэффективной организации, мы рекомендуем вам начать с раздела I «Поставьте правильные цели и разработайте видение». Затем читайте разделы в предлагаемом порядке – от тех, в которых рассматриваются проблемы отношений с клиентами и работниками, к тем, в которых говорится о правильном стиле лидерства. Мы рекомендуем вам сначала просмотреть всю книгу глава за главой. Затем вернитесь к началу и прочтите ее более внимательно, начиная с соответствующего раздела(ов) и глав, относящихся к каждому из тех элементов теста ВЭО SCORES, по которым вы набрали 8 очков или меньше. Части и главы, относящиеся к конкретным элементам ВЭО SCORES, перечислены ниже.

### **Разделяемая информация и открытое общение**

Раздел III. Правильно обращайтесь со своими работниками

Глава 4. Главное – это наделение властью

Глава 9. Ситуационное лидерство при работе с командой

Глава 10. Организационное лидерство

Глава 11. Управление изменениями

### **Убедительное видение: цель и ценности**

Раздел I. Поставьте правильные цели и разработайте видение

Глава 2. Сила видения

### **Постоянное обучение**

Раздел III. Правильно обращайтесь со своими работниками

Глава 4. Главное – это наделение властью

Глава 5. Ситуационное лидерство® II: общее понятие

Глава 6. Управление собой

Глава 7. Партнерство для лучшего выполнения работ

Глава 8. Основные умения, необходимые для партнерства: менеджер за одну минуту

Глава 9. Ситуационное лидерство при работе с командой

Глава 10. Организационное лидерство

## Глава 11. Управление изменениями

### **Неослабевающая концентрация внимания на интересах потребителя**

Раздел II. Правильно обращайтесь со своими потребителями  
Глава 3. Обслуживание потребителей на высочайшем уровне

### **Активирующие системы и структуры**

Раздел II. Правильно обращайтесь со своими потребителями  
Глава 3. Обслуживание потребителей на высочайшем уровне  
Раздел III. Правильно обращайтесь со своими работниками  
Глава 8. Основные умения, необходимые для партнерства: менеджер за одну минуту  
Глава 9. Ситуационное лидерство при работе с командой  
Глава 10. Организационное лидерство  
Глава 11. Управление изменениями  
Раздел IV. Создайте правильный тип руководства  
Глава 12. Руководство-служение

### **Доступ к власти и высокая степень участия**

Раздел III. Правильно обращайтесь со своими работниками  
Глава 4. Главное – это наделение властью  
Глава 9. Ситуационное лидерство при работе с командой  
Раздел IV. Используйте правильный стиль лидерства  
Глава 12. Лидерство-служение

### **Руководство**

Раздел IV. Используйте правильный стиль лидерства  
Глава 12. Лидерство-служение  
Глава 13. Определение вашей точки зрения на лидерство

## **Глава 2 Сила видения**

*Кен Бланшар, Джесси Стоунер и Дрэн Зигарми*

Когда руководители, стремящиеся к вершинам руководства, поймут роль тройного результата как правильной цели – быть лучшим поставщиком, лучшим работодателем и лучшей компанией для инвесторов, – они будут готовы к тому, чтобы направить энергию всех и каждого на реализацию видения.

### **Важность видения**

Почему для руководителей так важно ясно видеть перед собой образ будущего?

Лидерство предполагает движение в каком-то направлении. Если вы и ваши сотрудники не знаете, куда вы идете, ваше лидерство не имеет значения.

Алиса из книги «Алиса в стране чудес» усвоила этот урок, когда искала выход из Страны чудес и вышла к развилке на дороге. «Скажите, пожалуйста, по какой дороге я могу выбраться отсюда?» – спросила она у Чеширского кота. «Это зависит от того, куда вы хотите попасть», – ответил кот. Алиса сказала, что для нее это, в сущности, не важно. На это кот, улыбаясь, прямо и честно ответил: «В таком случае не имеет значения, по какой дороге вы пойдете».

Джесси Стоунер провела обширное исследование, которое показало, какое мощное влияние оказывают на организацию наличие видения и стиль лидерства <sup>7</sup>. Она собрала информацию от сотрудников более 500 руководителей. Результаты оказались поразительными. Руководители, которые осуществляли уверенное руководство на основе видения будущего, имели самые эффективные команды. У руководителей с хорошим лидерскими качествами, но не имеющих образа будущего, были средние показатели эффективности работы команды. У руководителей, попавших в группу тех, кто не имеет четкого представления о желаемом будущем и лидерских качеств, были наименее эффективные команды.

Самым большим препятствием для большинства менеджеров на пути к тому, чтобы стать хорошими руководителями, является отсутствие у них четкой картины будущего, к которой они могли бы стремиться. Менее чем в 10 % посещенных нами организаций работники имели четкую картину будущего организации. Отсутствие единой картины приводит к тому, что работники чувствуют себя растерянными: вокруг них множество приоритетов, их функции дублируются, постоянны неверные решения, энергия растрачивается – и все попусту, без влияния на тройной результат.

Образ будущего создает атмосферу доверия, сотрудничества, взаимозависимости, мотивацию к работе и взаимную ответственность за успех. Картина будущего помогает работникам делать разумный выбор, поскольку решения принимаются с учетом конечного результата. Когда цели достигнуты, становится ясен и ответ на вопрос «А что дальше?». Образ будущего позволяет нам занять активную позицию, двигаясь к тому, чего мы хотим, а не от того, чего мы не хотим. Образ будущего придает нам силу и помогает достичь того, чего мы действительно желаем. Как сказал Питер Друкер (гуру в области менеджмента): «Лучший способ предсказать будущее – это создать его».

### **Убедительное видение создает культуру величия**

Убедительный образ будущего создает сильную организационную культуру, в которой гармонически сочетается энергия всех и каждого. Это приводит к развитию атмосферы доверия, удовлетворенности потребителей, активности и преданности сотрудников, высокой доходности бизнеса. Наоборот, когда организация живет, не согласуясь с установленными ею же ценностями, доверие служащих и потребителей подрывается, отрицательно сказываясь на результатах. Например, компания *Ford* потеряла доверие и часть рынка, когда ее лозунг «Качество прежде всего» подвергся испытанию в результате того, что *Ford* не взял на себя ответственность за низкое качество шин компании *Firestone* на спортивном автомобиле *Explorer* в 2000 г. <sup>8</sup>

Высокоэффективные организации имеют сильные и явно выраженные организационные культуры. Несомненно, что этот иллюзорный феномен, называемый культурой, является мощным показателем совершенства организации. Культуру можно описать как тот контекст, в котором существуют все методы и приемы. Это личность организации, это то, «как здесь принято делать». Культура состоит из ценностей, отношений, убеждений, характера поведения и методов работы членов организации. Культура не только

---

<sup>7</sup> Jesse Stoner, *Visionary Leadership, Management, and High Performing Work Units* (неопубликованная рукопись, 1987).

<sup>8</sup> Документы *Ford Motor Company* показывают: руководители компании располагали данными о том, что шины фирмы *Firestone*, установленные на дешевых спортивных машинах *Explorer*, имели нулевой или очень малый запас прочности при езде на максимальной скорости при тех давлениях, которые рекомендованы *Ford*. Эти свидетельства были частью собрания документов, которые исследователи из Конгресса опубликовали до третьего раунда слушаний в Конгрессе в связи с расследованием участия компаний *Ford* и *Bridgestone/Firestone Inc.* в деле о проблемах с шинами.



лежит в основании всего, что делает организация, но и определяет ее готовность к изменению. Когда организации стремятся к величию, они часто находят аспекты своей организационной культуры, которые требуют изменения. Мощные, сфокусированные организационные культуры начинаются с принятия убедительного видения и поддерживаются каждым из ключевых элементов.

### **Видение является стартовой площадкой**

Проведенные исследования ясно демонстрируют чрезвычайно сильное влияние разделяемого всей компанией видения, или базовой идеологии, на долговременную финансовую эффективность. Кумулятивные доходы от акций для ВЭО, исследованных *Collins u Porras*, были в шесть раз выше, чем в просто «успешных» компаниях, и в 15 раз выше средних показателей по рынку за последние 50 лет!<sup>9</sup> По этой причине разработка видения является той стартовой площадкой, с которой вы должны начать, если хотите улучшить показатели SCORES для вашей организации и достигнуть цели.

Исследования вновь и вновь показывают, что главной чертой сильных лидеров является их способность объединять людей для создания общего будущего<sup>10</sup>.

Если руководство не следует разработанному видению компании, оно может превратиться в служение себе вместо служения потребителю. Организации могут превратиться в эгоистичные бюрократии, в которых руководители фокусируют свою энергию на самовозвеличивании, укреплении своей власти и статуса вместо служения высшим целям и ценностям организации. Результат такого типа поведения стал очевиден для всех на примере компаний *Enron*, *WorldCom* и др.

Как только руководитель разъяснил и распространил видение среди сотрудников компании, он может сосредоточиться на помощи работникам, понимая, что роль лидера состоит в том, чтобы убрать все барьеры и помочь людям в реализации видения. Величайшие лидеры мобилизуют других путем объединения вокруг единой общей цели. Иногда лидеры не достигают ее сразу, но великие руководители в конце концов достигают ее.

Прекрасным примером такого руководителя может служить Луи Герстнер. Когда Герстнер в 1993 г. возглавил корпорацию *IBM*, то в ней царил беспорядок и неустойчивость, а чистый годовой убыток компании составил рекордную величину \$8 млрд, и Герстнер сказал тогда следующее: «Последнее, в чем нуждается *IBM*, это видение». Многие спрашивали нас, что мы думаем об этом его заявлении. «Это зависит от того, что он подразумевает под видением, – отвечали мы. – Если он имеет в виду воздушные замки, то он абсолютно прав. Корабль тонет. Но если вся его деятельность сосредоточена на устранении протечек, то корабль никуда не уплывет». Через два года мы с удовольствием прочитали в «Нью-Йорк Таймс»<sup>11</sup> статью, в которой Герстнер признал, что *IBM* проиграла войну за операционную систему для персональных компьютеров, а приобретение *Lotus* показало, что компании не удалось правильно спланировать свое будущее. Он отметил, что сейчас он и его руководящая команда «тратят массу времени, обдумывая видение». Как только Герстнер понял важность картины будущего, произошел невероятный поворот. Он понял, что источником силы компании должны стать решения, ориентированные на интеграцию компании и сопротивление давлению, направленному на ее раскол. В 1995 г., выступая с

---

<sup>9</sup> Jim Collins and Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper Collins, 1994).

<sup>10</sup> Эти исследования описаны, кроме прочего, в передовицах: Warren Bennis, *The Strategies for Taking Charge*, 1985 и Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*.

<sup>11</sup> «New York Times», August 2, 1995.

основным докладом на выставке достижений компьютерной индустрии, Герстнер четко сформулировал новый образ будущего компании *IBM*: использование компьютерных сетей будет двигателем роста промышленности на следующем этапе развития и станет основой стратегии компании. В тот год *IBM* начала серию приобретений, которые сделали сферу услуг наиболее быстро растущим сегментом компании с планируемым ростом более 20 % в год. Этот необычный поворот показал, что *самым важным* для *IBM* было как раз видение – образ будущего, разделяемый всеми ее работниками.

Если образ будущего организации убедителен, тогда легко достигается тройной результат. Успех намного превышает чисто финансовое вознаграждение. Видение порождает огромную энергию, воодушевление, а также энтузиазм, поскольку люди чувствуют свою необходимость. Они понимают, что и зачем делают. Появляется мощное чувство доверия и уважения. Менеджеры не стараются контролировать все, а скорее позволяют другим принимать ответственность, поскольку люди знают, что они являются частью согласованного и гармоничного целого. Люди ответственны за свои действия. Они контролируют свое будущее, а не ждут пассивно, что произойдет. Имеется пространство для творчества и риска. Люди могут внести свой вклад по-своему, и различные приемы и способы действий принимаются с уважением, поскольку люди знают, что все они в одной лодке – все являются частью большого целого, идущего «вперед на всех парах».

### **Видение может существовать на любом уровне организации**

Вам вовсе не надо ждать, когда начнет создаваться образ будущего вашей организации. Создание видения является обязанностью каждого руководителя на каждом уровне организации. Вполне возможно, что руководители отделов или групп создают общую картину для своих отделов даже в условиях, когда остальные подразделения организации не имеют видения. Рассмотрим нашу работу по оказанию помощи отделу налогов в компании *Fortune 500*. Руководитель отдела заявил следующее: «Мы стали понимать наши собственные надежды и мечты, а также надежды и мечты друг друга и поняли, что они очень близки. В результате мы нашли методы более эффективной совместной работы и стали получать от работы намного больше удовольствия. Мы поняли, что наш бизнес в действительности состоит в том, чтобы «давать информацию о финансах, помогая руководителям принимать хорошие деловые решения». В результате мы стали более эффективно действовать в качестве партнеров руководителей бизнеса. Наш отдел заслужил больше доверия в компании, и другие отделы стали спрашивать нас, что мы сделали, чтобы совершить такой поворот. Они захотели создать видение для своего отдела. Это стало заразительным».

Слишком часто руководители жалуются, что не в состоянии разработать видение, поскольку организация в целом не имеет его. Опять же нет никакой необходимости дожидаться этого. Видение будет работать на вас и вашу команду независимо от вашего уровня в организации.

#### **Эффективные и неэффективные формулировки видения**

Много организаций уже имеют формулировки видения, но по большей части они оказываются бесполезными, если вы посмотрите на организацию и попытаетесь понять, куда она идет. Может быть, эти формулировки видения вводят в заблуждение, а если это так, как мы можем улучшить их?

Цель заключается в создании гармоничной организации, в которой все усилия направлены на достижение одних и тех же общих целей.

Видение дает возможность принимать правильные решения каждый день, так что работники нацелены на одну правильную цель, а не на достижение противоречащих друг другу целей.

Как вы можете узнать, что ваша формулировка видения работает? Вот вам тест: текст

видения спрятан в какую-то давно забытую папку или висит на стене в красивой рамке только для украшения? Если так, то формулировка не работает. Он активно используется для принятия повседневных решений? Если вы ответите «да», то ваша формулировка видения работает.

### **Создание видения, которое действительно работает**

Почему не у всех руководителей есть видение будущего? Мы думаем, что причина в отсутствии знания. Многие руководители, такие как бывший президент США Джордж Буш-старший, говорят, что у них просто не получается «это видение». Они признают, что такое видение желательно, но не очень представляют, как создать его. Для этих руководителей видение будущего кажется неуловимым, чем-то таким, что даруется только немногим счастливым. Заинтересовавшись вопросом, как сделать видение будущего доступным для всех руководителей, Джесси Стоунер и Дрэа Зигарми попытались найти ключевые элементы убедительного образа будущего организации, образа, который мог бы вдохновить людей и указать им направление движения. В результате исследований Джесси и Дрэа выявили три ключевых элемента убедительного образа:<sup>12</sup>

1. **Значимый смысл:** Чем вы занимаетесь?
2. **Картина будущего:** Как будет выглядеть будущее, если вы добьетесь успеха?
3. **Понятные ценности:** Что определяет ваше поведение и принимаемые вами решения?

Чтобы быть вдохновляющим и стойким, видение должно включать все три элемента. Давайте рассмотрим эти элементы на конкретных примерах.

#### **Значимый смысл**

Первым элементом видения является значимый смысл. Смысл – это причина существования вашей организации. Этот элемент отвечает на вопрос «Зачем?» – вместо того чтобы просто объяснить, что вы делаете, он поясняет, с точки зрения вашего клиента, зачем вы существуете.

Агентство *CNN* – это «бизнес предоставления горячих новостей прямо с места событий». Его потребителями являются занятые люди, которым нужны свежие новости. Его бизнес состоит в том, чтобы предоставлять актуальные новости по мере их поступления, а не в том, чтобы развлекать. Согласно *CNN*, сегодня типичная семья слишком занята, чтобы просто так садиться перед телевизором в 7 часов вечера. У папы есть вторая работа, мама работает допоздна, а детишки заняты чем-нибудь другим. Поэтому для *CNN* целью является сообщать новости 24 часа в сутки. Это помогает служащим *CNN* ответить на вопросы: «Каковы мои приоритеты?» и «Где я должен сосредоточить свою энергию?».

Уолт Дисней создал свои парки развлечений, имея перед собой ясную цель. «Мы работаем в бизнесе счастья», – сказал он. И это очень сильно отличалось от простого аттракционного бизнеса. Ясная цель движет всем, что делают артисты (служащие) со своими гостями (потребителями). Участие в бизнесе предоставления счастья помогает артистам понять их главную роль в компании.

Чудесная организация «Дайте детям мир» (Орландо, штат Флорида) – проект фонда «Осуществи желание». Умиравшие дети, которым всегда хотелось попасть в «Мир Диснея», «Морской мир» или другие аттракционы в Орландо, получают возможность сделать это благодаря организации «Дайте детям мир». В течение многих лет эта организация помогла более чем 50 000 семей приехать в Орландо на неделю совершенно бесплатно.

Эта организация считает, что больной ребенок в семье – беда всей семьи, поэтому в Орландо приглашается вся семья. Когда вы спрашиваете служащих, в каком бизнесе они

---

<sup>12</sup> Jesse Stoner and Drea Zigarmi, *From Vision to Reality* (неопубликованная рукопись, 1993).

работают, они отвечают, что участвуют в бизнесе воспоминаний – хотят создать для этих детей и их семей воспоминания.

Во время посещения организации «Дайте детям мир» один из наших коллег заинтересовался, насколько широко понимается служащими миссия организации, и, проходя мимо человека, косящего траву, задал вопрос: «Чем занимается ваша организация?». Человек улыбнулся и ответил: «Мы делаем воспоминания». Наш коллега спросил: «Как это вы делаете воспоминания? Вы же просто косите траву». Служащий пояснил: «Конечно, я не создаю воспоминания тем, что беспрестанно кошу траву, когда сюда приходит какая-нибудь семья. Но всегда можно увидеть, кто является больным ребенком, поэтому я спрашиваю самого младшенького, не хочет ли он или его братец или сестричка помочь мне в моей работе».

Разве это не замечательно? Работник постоянно думает о посетителях организации «Дайте детям мир».

Великая организация имеет глубокое и благородное ощущение смысла – значимого смысла существования организации, – которое поддерживает воодушевление и преданность сотрудников.

Когда работа осмысленна и связана с тем, чего мы искренне желаем, мы можем раскрыть производительные и творческие способности, о существовании которых мы и не подозревали. Но одного смысла еще недостаточно, поскольку он не говорит вам, куда вы идете.

### **Картина будущего**

Вторым элементом убедительного образа является картина будущего. Эта картина конечного результата не должна быть абстрактной. Она должна быть мысленным образом, который вы действительно можете видеть. Сила воображения была описана многими спортивными психологами, в том числе Чарлзом Гарфилдом в его книге «Высшие достижения: методы мысленной тренировки величайших атлетов мира» («Peak Performance: Mental Training Techniques of the World's Greatest Athletes»). Многочисленные исследования показали, что мысленные образы не только усиливают деятельность, но и повышают внутреннюю мотивацию<sup>13</sup>.

Картина будущего, созданная Агентством *CNN*, – это не что-то малопонятное, например, «стать лучшим агентством, передающим новости», или просто «быть первым». Это видение, которое легко представить: «Нас должны видеть все люди на нашей планете, как на английском, так и на родном языке».

Картина будущего для Уолта Диснея была выражена в задании, которое он дал каждому сотруднику: «На лицах выходящих из парка посетителей должна быть та же улыбка, которая была у них при входе в парк». Диснея не заботило, был гость в парке два часа или десять. Он хотел только, чтобы они улыбались. В конце концов они создавали счастье посетителей. Ваша картина будущего должна фокусироваться на конечном результате, а не на ведущем к нему процессе.

Для комплекса «Дайте детям мир» картина будущего в том, чтобы все дети, побывавшие там, последнюю неделю своей жизни смеялись и говорили своим семьям о времени, проведенном в Орландо.

Некоторые люди ошибочно приводят в пример образа будущего лунный проект «Аполло». Это замечательный пример мощи воздействия созданной картины будущего, но это не может служить примером видения будущего. В 1961 г., когда президент США Джон Ф. Кеннеди нарисовал картину будущего: посадить человека на Луну в конце 1960-х гг. и

---

<sup>13</sup> Charles Garfield and Hal Bennett, *Peak Performance: Mental Training Techniques of the World's Greatest Athletes* (New York: Warner Books, 1989).

благополучно доставить домой – Соединенные Штаты даже еще не изобрели технологию, которая позволила бы осуществить это. Для достижения этого НАСА преодолела, казалось бы, непреодолимые препятствия, показав силу четко сформулированной картины будущего. Тем не менее, когда эта цель была достигнута, НАСА не могла предложить ничего столь же захватывающего, поскольку это начинание не было связано с какой-нибудь значительной целью. На вопрос «Зачем?» ответа не последовало. Было ли целью этого достижения «быть лучше русских», или «начать осуществление инициативы космической защиты», или «смело идти туда, где еще никто не побывал»? Из-за неясности цели невозможно было руководить процессом принятия решений о дальнейшем движении вперед, нельзя было ответить на вопрос «Куда дальше?». Второй элемент – картина будущего – обладает мощью, но сам по себе не позволяет создать устойчивое видение.

### **Понятные ценности**

Третьим элементом убедительного видения является наличие понятных ценностей. Высокоэффективные организации имеют их. Ценности определяют руководство и повседневные действия сотрудников при выполнении работы.

Ценности указывают, как двигаться вперед к цели и осуществлению картины будущего. Они отвечают на вопросы: «Чем я хочу жить?» и «Как?». Их нужно четко определить, и вы должны точно знать, как вести себя в соответствии с этими ценностями, чтобы сохранить их. Нужно жить в соответствии с ценностями, или они останутся лишь добрыми намерениями. Они должны быть созвучны с личными ценностями членов организации, чтобы люди искренне предпочитали жить в соответствии с ними.

Ценности нужны для того, чтобы поддерживать цель организации. Поскольку *CNN* действует в журналистском бизнесе, а не в бизнесе развлечений, его ценностями являются «точность, ответственная журналистика, обеспечение информацией людей всего мира». Эти ценности помогают репортерам и продюсерам на месте событий принимать решения о полноте охвата событий; они были бы совершенно иными, если бы *CNN* обслуживало индустрию развлечений.

Роберт Джонсон основал компанию *Johnson&Johnson*, с тем чтобы облегчить боли и болезни. Цель этой компании и ее ценности, отраженные в ее кредо, продолжают лежать в основе руководства компанией. Используя ценности в качестве руководящей основы для принятия решений, компания *Johnson&Johnson* быстро изъела из продажи все капсулы «Тайленола» на всей территории Соединенных Штатов во время эпизода с подделкой лекарства в 1973 г., произошедшего в районе Чикаго. Непосредственные затраты в связи с этим инцидентом были немалые, но, не зная масштабов фальсификации, компания не желала рисковать безопасностью кого-либо. В конце концов компания *Johnson&Johnson* достигла тройного результата, итогом чего стали хорошая репутация и высокая прибыльность.

У большинства организаций, определивших свои ценности, либо очень много ценностей, либо они не упорядочены<sup>14</sup>. Исследование, проведенное Кеном Бланшаром и Майклом О'Коннором, показывает, что люди не в состоянии фокусироваться на более чем трех-четыре ценностях, которые действительно влияют на поведение. Кроме того, чтобы быть эффективными, ценности должны быть расставлены по приоритетам. Зачем? Потому что вся жизнь построена на конфликте ценностей. Когда возникают такие конфликты, люди должны знать, на каких ценностях они должны фокусироваться.

Парки развлечений Диснея имеют четыре ранжированные ценности: безопасность, учтивость, зрелищность и эффективность. Почему безопасность имеет наибольший ранг? Уолт Дисней знал, что если людей из его парков будут выносить на носилках, у них не будет таких же улыбок на лицах, какие были на входе.

Вторая по рангу ценность – учтивость – выражает дружелюбное отношение, которое вы

---

<sup>14</sup> Ken Blanchard and Michael O'Connor, *Managing by Values* (San Francisco: Berrett: Koehler, 1997).

ожидаете встретить в диснеевском парке. Почему так важно знать, что эта ценность имеет второй ранг? Предположим, какой-нибудь из членов диснеевского коллектива очень учтиво и дружески отвечает на вопрос гостя и вдруг слышит крик, несущийся с американских горок. Если этот работник захочет действовать в соответствии с порядком ценностей, принятым в парках Диснея, он извинится настолько быстро и учтиво, насколько это возможно, и помчится в сторону крика. Зачем? Из-за только что воззвавшей к нему ценности номер один. Если бы ценности не были ранжированы и работнику было очень приятно общение с этими гостями, он мог бы сказать: «В этом парке всегда орут» – и не двинуться с места в направлении крика. Позже кто-нибудь мог подойти к этому работнику и сказать: «Вы были ближе всего к крику. Почему вы не побежали туда?» Ответ мог быть таким: «Я действовал в соответствии с нашей ценностью номер два». Жизнь – это ряд ценностных конфликтов. Могут быть случаи, когда невозможно действовать на основании двух ценностей одновременно.

Недавно одна из наших коллег на своем опыте поняла, что происходит, когда у компании нет четко сформулированных ценностей. Возвращаясь после работы домой на своей машине, она обнаружила у себя во дворе двух рабочих. Подросток из местных в дальнем углу двора подстригал газон. А ближе к дороге мужчина из компании по уходу за деревьями опрыскивал инсектицидом фруктовое дерево. Ветер относил спрей в глубь двора, прямо на подростка, подстригавшего газон. Потрясенная, наша коллега выскочила из машины, подбежала к рабочему, опрыскивавшему ее деревья, и закричала: «Стойте! Разве вы не видите, что спрей летит на этого мальчишку на заднем дворе?». Рабочий спокойно ответил: «С этим порядок. Я спросил его, и он сказал, что ему все равно».

Вот что бывает в организациях, которые не сформулировали свои ценности. Решения о том, как лучше выполнить порученную работу и исполнить цель организации, оставлены на усмотрение отдельных исполнителей. Насколько лучше было бы, если бы компания по уходу за деревьями четко определила такие ценности, как «безопасность» и «щадяще-дружелюбное отношение к окружающей среде»? Тогда рабочий, распыляющий спрей на деревья нашей коллеги, знал бы, что может прийти позже. Если бы он увидел, что в доме открыто окно, он постучал бы в дверь и попросил хозяина дома закрыть окно. Или если бы он увидел во дворе оставленные детские игрушки, он мог бы убрать их, прежде чем приступить к опрыскиванию. В данном случае компания по уходу за деревьями потеряла ценного клиента.

Чтобы видение будущего было стойким, вам нужны все три элемента – значительная цель, картина будущего и ясные ценности, – и они должны руководить повседневным поведением. Мартин Лютер Кинг-мл. в своей речи «У меня есть мечта» обрисовал свое видение будущего. Описывая мир, в котором его детей «будут судить не по цвету кожи, а по содержанию личности», он создал мощные и конкретные образы, вытекающие из таких ценностей, как братство, уважение и свобода для всех, – ценности, которые находят отклик в основополагающих ценностях Соединенных Штатов. Картина будущего, нарисованная Кингом, продолжает мобилизовывать и вести людей даже после его смерти, потому что она придает значимый смысл действиям, создает желанный образ будущего и описывает ценности, которые находят отклик в надеждах и мечтах людей.

Превратите ваше видение в реальность

В своей книге «Полный вперед!» («Full Steam Ahead: Unleash the Power of Vision in Your Company and Your Life») Кен Бланшар и Джесси Стоунер определяют видение как «знание того, кто вы, куда идете и что будет направлять вас в вашем путешествии»<sup>15</sup>. Знание того, «Кто вы», означает понимание вами смысла того, чем вы занимаетесь. «Куда вы идете» означает, что у вас есть образ, или картина, будущего. «Что будет направлять вас в вашем путешествии» – это ваши ценности. Однако одного видения недостаточно. Для

---

<sup>15</sup> Ken Blanchard and Jesse Stoner, *Full Steam Ahead: Unleash the Power of Vision in Your Company and Your Life* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003).

руководителя, стремящегося к тому, чтобы его видение стало реальностью – разделяемым видением, которое мобилизует людей, – Кен и Джесси разработали три важные рекомендации, которым необходимо следовать: как создается видение, как оно распространяется и как живет.

### **Как оно создается?**

Процесс создания видения столь же важен, как и то, о чем оно говорит. Не ждите, пока высшее руководство сформулирует в своих кабинетах это видение и затем объявит его другим членам организации, – поощряйте диалог о нем. Хотя первоначальная ответственность за составление версии видения лежит на высшем руководстве, нужно включить механизмы, которые позволят другим принять участие в создании этого образа, так сказать, приложить к нему руку.

Для создания видения для отдела (команды) можно работать всем вместе. Хотя руководитель должен четко понимать, чего он хочет, важно его доверие к людям и использование их знаний и умений для того, чтобы получить наилучшее видение.

Независимо от первого варианта видения важно получить отклик от тех, на кого оно повлияет, перед тем как придать ему окончательный вид. Задайте людям вопросы: «Хотелось бы вам работать в организации с таким видением? Видите ли вы свое место в этой картине? Позволяет ли вам наличие такой общей картины установить свои приоритеты? Поможет ли она вам в принятии решений? Воодушевляет ли она вас и мотивирует ли? Не пропустили ли мы что-нибудь в ней?» Привлечение работников компании углубит их понимание, усилит их привязанность к компании и поможет создать лучшее видение.

### **Как оно распространяется?**

Создание видения – для вашей организации или ее отдела, для вашей работы и для вашей жизни – это путь, а не однократное действие.

В некоторых организациях сформулированное видение помещено в рамку и прикреплено на стене, но никак не влияет на работу или, хуже того, не имеет ничего общего с реальностью, с действительным состоянием дел. Это только отвращает людей. Видение образа будущего – это постоянно идущий процесс; вам нужно поддерживать его жизнеспособность. Макс Дебри, знаменитый бывший начальник Германа Мюллера, автор книги «Лидерство – это искусство» («Leadership Is an Art»), сказал, что в своей воображаемой роли ему нужно было походить на третьеразрядного учителя. Он должен был все время повторять, повторять, повторять это, пока люди поймут его правильно, правильно, правильно! Чем больше вы сосредотачиваетесь на своем видении, тем глубже вы будете понимать его. Конечно, некоторые стороны того, что вы считали своим образом будущего, могут со временем измениться, но сущность останется.

### **Как оно живет?**

Как только вы определите свое видение, вам нужно вести себя так, словно оно уже достигнуто. Ваши действия должны соответствовать ему. Другие увидят, что вы живете в соответствии с принятым видением, и постепенно поверят, что вы относитесь к этому делу серьезно; это поможет им углубить свое понимание видения и усилит желание его достичь. Две стратегии поддержат ваши усилия жить согласно вашему образу будущего.

**1. Всегда фокусируйтесь на вашем видении.** Видение должно стать основой для вашей организации. Если какое-нибудь препятствие или непредвиденное событие собьет вас с принятого курса, вам, возможно, придется изменить некоторые свои ближайшие цели, но картина будущего не должна исчезать. Изменения случаются обязательно. Происходят непредвиденные события. Найдите способ пересмотреть происходящее, приняв его как вызов или возможность, чтобы оживить свое видение.

**2. Проявите смелость и преданность.** Настоящая преданность начинается, когда вы предпринимаете действие. У вас могут быть страхи и опасения; ощущайте их и все же идите

вперед. Чтобы создать видение, требуется мужество. Мужество требуется и для того, чтобы действовать в соответствии с видением. Говоря словами Гете: «Не забывайте ничего: что можно сделать неотложно, зачем на завтра оставлять? Должны мы сразу уловлять все то, что нужно и возможно, и уж из рук не выпускать!»<sup>16</sup>.

#### Видение и лидерство

Видение всегда связано с лидерством. Люди всегда спрашивают видение и направление движения у руководства. Хотя руководители должны вовлекать людей в разработку направления движения, конечная ответственность за обеспечение и поддержание видения остается на руководителях и не может быть передана другим. Создание видения – эта не такая деятельность, которую можно вычеркнуть из списка. Это одна из тех важных ролей, которые успешный руководитель должен играть постоянно. В ней как раз и заключается различие между высокой и средней эффективностью, будь то вся организация, ее отдел или группа.

Как только достигнуто общее соглашение относительно видения, роль лидера сводится к тому, чтобы работники организации на всех ее уровнях отвечали за его реализацию. Работа лидера состоит в помощи сотрудникам, устранении барьеров и препятствий.

Видение призывает организацию стать и быть поистине великой, а не только побеждать в конкуренции и получать большой доход. Великолепное видение выражает надежды и мечты людей, трогает их сердца и души, помогает им видеть, какой вклад они могут внести. Оно движет все в правильном направлении.



## Раздел II ПРАВИЛЬНО ОБРАЩАЙТЕСЬ СО СВОИМИ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

### Глава 3 Обслуживание потребителей на высочайшем уровне

*Кен Бланишар, Скотт Бланишар и Джесси Стоунер*

Вторым шагом к вершинам руководства является правильное обращение с вашими потребителями. Хотя все как будто знают об этом, лишь немногие организации занимаются созданием своих восторженных почитателей – преданных потребителей или клиентов, которые готовы хвастаться этим.

#### Успех у потребителя

В главе 1 «Является ли ваша организация высокоэффективной?» мы обсудили пять элементов, определяющих высокоэффективную организацию – ВЭО SCORES; одним из ее ключевых элементов является «неослабевающая концентрация внимания на интересах потребителя». Высокоэффективные организации приходят к выдающимся результатам

---

<sup>16</sup> Гете. Фауст / Пер. Н. Холодковского. (Пролог в театре, слова Директора.) – Примеч. ред.



частично потому, что почти одержимы ориентацией на результат. Однако уникальным является то, что они определяют результат с точки зрения потребителя. При организации работы всегда имеется в виду потребитель. Лица, находящиеся в контакте с потребителем, могут принимать решения. Они ответственны перед потребителем.

В высокоэффективных организациях все начинается с потребителя и кончается им же. Здесь коренное отличие от организаций, которые ставят потребителя в конец цепочки операций как получателя. Например, на знаменитом курорте *Golden Door Spa* все делается для того, чтобы ошеломить потребителя. Каждый из служащих знает: его работа состоит в том, чтобы превзойти ожидания и поддержать сотрудника, которому нужна помощь в данный момент. Потребитель нуждается в заманчивых новинках, продуктах, услугах и стремится к ним. Высокоэффективная организация строит свою работу исходя из интересов потребителя, чтобы все осуществляемое имело смысл с его точки зрения. Внутренние перекрещивающиеся по своим функциям взаимоотношения и структуры организованы вокруг потребностей клиента. Высокоэффективные организации стремятся к тому, чтобы быстро реагировать на потребности потребителей и адаптироваться к изменениям рынка. Они предвидят тенденции изменения и идут впереди них. Нововведения разрабатываются и вводятся, с тем чтобы облегчить жизнь потребителей. Это создает постоянное обновление методов работы, рыночных стратегий, продуктов и услуг.

В высокоэффективных организациях руководство регулярно контактирует лично с клиентами – не только с преданными, но и с разочарованными, рассерженными или не использующими продукты и услуги организации. Руководители стремятся как можно скрупулезнее узнать и понять потребителей и передать это знание своему персоналу. Работа с людьми, которых они обслуживают, внимательное отношение к ним позволяют высокоэффективным организациям быстро и гибко реагировать на изменяющиеся условия.

Компания *Trader Joe's Grocery* («Бакалейная торговля Джо») в штате Коннектикут превосходит ожидания, прилагая все усилия, чтобы потребитель получил лучшее, что имеется в магазине. Фэй Кандарян, одна из разработчиков ВЭО SCORES, недавно столкнулась с этим, когда принесла красные тюльпаны на кассу. Контролер-продавец проверил тюльпаны, перед тем как выбить их стоимость в кассовом аппарате, и предложил поискать более свежий букет. Они пошли и вместе поискали другие тюльпаны; узнав, какие цвета предпочитает клиент, продавец выбрал самые свежие тюльпаны, белые с розовым. Выбив чек на новые тюльпаны, продавец сказал: «Поскольку я должен выбросить эти красные тюльпаны, я хочу отдать их вам. Пусть они порадуют вас хотя бы некоторое время, пока не завянут». Это еще один пример того, как высокоэффективная организация поощряет тех, кто обслуживает клиентов, чтобы создать наилучшее впечатление у покупателя и действовать согласно его желаниям.

Главная мысль в идеологии Нордстрема: «Главное – это служить потребителю» – стала для этой компании образом жизни задолго до того, как вошли в моду программы обслуживания клиентов<sup>17</sup>. Планирование начинается с клиента, и работа фокусируется на клиенте. Например, усилия, затрачиваемые на планирование торгового помещения, превышают усилия, затрачиваемые на планирование рекламы. Для обеспечения удобств потребителя планирование организации обслуживания может включать поручение парковки вашей машины специальному служащему организации, дополнительные помещения для примерки или подгонки и дополнительный штат продавцов. Главное в ориентировании новых продавцов – это обучить их тому, как сказать «нет проблем» и действительно иметь это в виду. Чтобы служащие, общающиеся с клиентами, проявляли инициативу при их обслуживании, в магазинах *Nordstrom's* установлено руководящее правило для работников: всегда действовать, сообразуясь со своим здравым смыслом. И действительно, это

---

<sup>17</sup> Rick Sidorowicz, *Back to the Beginning*, The CEO Refresher (Ontario, Canada: Refresher Publications, Inc., 2002).

единственное правило, которое на самом деле настойчиво внедряется. Сочетание этики обслуживания со здравым смыслом приводит к тому, что о компании рождаются рассказы-легенды: одежду там гладят, пакеты с покупками аккуратно заворачивают, костюмы доставляют по адресу, для покупателей с неодинаковым размером правой и левой ноги предлагают обувь из разных пар. Результат? Потребители верны Нордстрому почти так же, как и его долговременные компаньоны, которые год за годом радуются высокой доле прибыли.

### **Обслуживание потребителей на высочайшем уровне**

В своей книге «Горячие поклонники» Шелдон Баулз и Кен Бланшар утверждают, что есть три секрета правильного обращения со своими потребителями и превращения их в пылких почитателей: Решить, Найти и Дать на один процент больше. Эта теория появилась на свет, когда Кен Бланшар, Фред Финч и Джим Баллард изучали *Yum! Brands*, крупнейшую в мире корпорацию, объединяющую рестораны быстрого обслуживания. Их книга «Мания потребителей: никогда не поздно создать компанию, сфокусированную на потребителе» («Customer Mania: It's Never Too Late to Build a Customer-Focused Company») документально описывает путь *Yum! Brands* к тому, чтобы удовлетворить клиентов более чем 30 000 ресторанов в сотне стран <sup>18</sup>.

#### **Решите, что должны получить ваши клиенты**

Если вы хотите создать для себя горячих почитателей, вам недостаточно просто объявить об этом. Вы должны решить, что вы хотите сделать. Что должны получить ваши потребители в результате общения с разными аспектами деятельности вашей организации? Нам могут сказать, что сначала следует спросить об этом у клиентов. Но даже если вы и в самом деле хотели бы знать мнение потребителей, имейте в виду: они часто довольствуются лишь тем, что любят и чего не любят. Они не знают, какие возможности скрыты за границами их собственного опыта. Они не видят общей картины. Поэтому важно, чтобы *вы* определили для них с самого начала, каким вы хотите видеть их общение с вашей организацией. Это не значит, что мнение потребителей не имеет значения. В книге «Полный вперед!» («Full Steam Ahead») Кен Бланшар и Джесси Стоунер описывают, как потребности ваших потребителей должны определять *закон ситуации* – чем ваше предприятие является на самом деле. Понимание того, чего на самом деле хотят ваши потребители, когда приходят к вам, помогает вам определить, что вы должны предложить им.

Хорошим примером того, как это действует, является *Domo Gas*, сеть универсальных бензоколонок в Западной Канаде, соучредителем которой является Шелдон Баулз. Еще в 1970 г., когда все пользовались услугами бензоколонок с самообслуживанием, Шелдон знал, что если бы у людей был выбор, они никогда не обратились бы на бензозаправочную станцию. Но люди должны были заправлять свои машины и поэтому делали это как можно быстрее и уезжали. Картина обслуживания клиентов, которую представили себе Шелдон и его соучредители, воплотилась в идее бензозаправок с комплексным обслуживанием: *Indianapolis 500 pit stop*. Они одели всех своих работников в красные комбинезоны. Когда клиент приезжал на одну из станций Шелдона, два или три человека выбегали из подсобки и бегом устремлялись к машине. Как можно быстрее они заглядывали под капот, чистили ветровое стекло и заливали бак бензином. На калифорнийской станции клиентам даже предлагали чашку кофе и газету и просили выйти из машины, чтобы персонал мог пропылесосить салон. Когда клиенты отъезжали, они получали листовку, в которой говорилось: «P. S. А еще мы продаем бензин».

---

<sup>18</sup> Ken Blanchard, Jim Ballard, and Fred Finch, *Customer Mania!* (New York: Simon and Schuster/Free Press, 2004).

Решая, что должны получить ваши клиенты от общения с вашей компанией, вы создаете картину того, как все будет выглядеть, если пойдет по плану. Атлеты мирового класса часто представляют себе, как они побивают мировой рекорд, энергично ведут превосходную игру или посылают мяч на 99 метров встречным ударом ногой. Они знают, что сила возникает в результате создания четкого мысленного образа лучшего результата. Создание в уме ясной картины того, как вы хотите обслуживать своих клиентов, очень похоже на создание мысленного кинофильма.

Как-то мы работали с выдающимися руководителями и главами салонов по продаже автомобилей для *Freightliner*, ведущего производителя больших грузовиков. Джим Хайб, тогдашний президент, возглавил работу по созданию новой концепции услуг в своих салонах, которая позволила им далеко опередить своих конкурентов. Готовясь к своей главной ежегодной конференции, *Freightliner* создал 30-минутный видеофильм, который проиллюстрировал работу двух гипотетических салонов. Первый, называвшийся *Great Scott Trucking*, представил тип обслуживания, свойственный многим салонам: ограниченное время работы (с 8 до 17 с понедельника по пятницу и с 9 до 12 по субботам); безразличные служащие; в лучшем случае всего несколько дополнительных услуг (вроде пышек и кофе для шоферов, ожидающих своих грузовиков) и т. д. Когда вы входите в салон, все, кажется, организовано для выполнения установок, правил и постановлений – но не потребностей клиентов. Предположим, например, что менеджер входит в салон в субботу около 11:45. Видя длинную очередь в разных частях отдела, он говорит: «Потрудитесь закрыть заведение ровно в 12. Очередь подождет до понедельника».

Второй гипотетический салон, названный *Daley Freightliner*, ориентирован на потребителя и работает 24 часа в сутки. Семь дней в неделю увлеченные и обученные служащие охотно пройдут лишнюю милю и предоставят всевозможные услуги шоферам грузовиков. У них есть комната отдыха с креслами, огромный телевизор, показывающий новые фильмы. Есть там и тихая темная комната с двухэтажными койками на случай, если кому-нибудь из шоферов захочется поспать. Служащие доставляют отремонтированные грузовики к главному въезду, вместо того чтобы заставлять шоферов идти за ними на заднюю автостоянку.

Многие салоны по стилю своей работы были ближе к *Great Scott Trucking*, чем к *Daley Freightliner*. Поэтому, когда конференция открылась показом видеофильма, публика беспокойно зашевелилась. Но фильм прекрасно показал новый тип обслуживания, так что все увидевшие его могли понять разницу. На протяжении всей конференции представители компаний, больше всего походящих на положительный образ, выступали, рассказывая о своих успехах. Эта программа оказалась прекрасным способом передать клиентам новое видение обслуживания.

Понятие «момент истины», которое Ян Карлзон применил для создания культуры обслуживания, ориентированной на потребителя, во время своего президентства в компании *Scandinavian Airlines System (SAS)*, наиболее полезно, когда вы решаете, каким должно быть обслуживание ваших клиентов или потребителей. Момент истины определяется следующим образом:

«Любой момент времени, когда потребитель вступает в контакт с кем-либо из нашей организации, производит на него определенное впечатление. Как мы отвечаем по телефону? Как мы регистрируем пассажиров? Как мы приветствуем их на наших самолетах? Как мы общаемся с ними во время полетов? Как мы реагируем на их претензии при выдаче багажа? Что происходит, когда возникает проблема?».

Для Карлзона и других отличных поставщиков услуг моменты истины заключены в каждой детали, включая даже пятна от кофе. Будучи главой компании *People Express Airlines*, Доналд Бэр говорил, что если бы подносы были грязными с обратной стороны, клиенты могли бы подумать, что и моторы самолета тоже содержатся в ненадлежащем

состоянии <sup>19</sup>. В поисках места для ночевки после целого дня езды на автомобиле много ли людей предпочли бы выбрать мотель со светящейся рекламой, в которой недостает нескольких лампочек?

Хотя большая часть наших примеров говорит о внешних клиентах, важно признать, что у каждого из нас есть внутренний потребитель наших услуг. Внешний клиент – это кто-то вне вашей организации, которого вы обслуживаете или которому предоставляете какую-нибудь услугу. Человек, который принимает заказы в ресторане быстрого обслуживания, – хороший пример человека, обслуживающего внешних клиентов. Внутренний клиент – это человек, принадлежащий вашей организации, который может обслуживать внешних клиентов, а может и не делать этого. Например, люди, работающие в сфере управления человеческими ресурсами, имеют дело в основном с внутренними клиентами. А некоторые люди, вроде тех, кто работает в бухгалтерии, имеют как внешних, так и внутренних клиентов. Они посылают счета и счета-фактуры внешним клиентам, а кроме того, предоставляют отчеты и информацию внутренним потребителям их услуг. Суть в том, что у каждого есть свои клиенты.

Организации, способные обслуживать потребителей превосходным образом, анализируют каждый значимый контакт со своими клиентами, и с внешними, и с внутренними, определяя сценарий такого контакта. Один из способов продумать это – представить, что пойдет слух о том, как прекрасно вы обслуживаете своих клиентов. Вздвигнутые клиенты будут повсюду хвастаться и расхваливать вас. Популярная телевизионная программа, прослышав об этом, решает послать к вам группу, чтобы снять сюжет о вашей организации. С кем, с вашей точки зрения, они должны поговорить? Что расскажут им ваши служащие? Что увидят в действительности члены этой группы?

Создание горячих почитателей начинается с визуализации образа того опыта, который, с вашей точки зрения, должны приобрести потребители услуг или продуктов вашей организации. Необходимо начать с анализа моментов истины для каждого отдела и понять, по какому сценарию они должны разыгрываться. Это поможет вам в процессе привлечения новых клиентов и приспособления к изменяющимся условиям.

### **Выясните, чего хотят ваши потребители**

После того как вы решите, что, с вашей точки зрения, должно случиться, важно выяснить, какие преимущества могут приобрести клиенты от общения с вашей организацией. Что может улучшить их опыт взаимодействия с вами? Спросите их! Но спрашивайте их так, чтобы они ответили. Например, сколько раз менеджер ресторана, где вы обедаете, выходил к вам и спрашивал: «Ну, как у нас сегодня?» Разве вы обычно не отвечаете: «Прекрасно!»? Но это не дает менеджеру ресторана никакой информации. Гораздо более полезной была бы беседа в следующем стиле: «Простите, я менеджер ресторана и хотел бы спросить вас кое о чем. Как по-вашему, может быть, что-то могло бы сделать ваш сегодняшний визит к нам приятней для вас?» Этот вопрос приглашает клиента ответить. Если клиент ответит «Нет», вы можете продолжить разговор вопросом «Вы уверены в этом?».

Высокоэффективная организация регулярно побуждает клиента и рынок к обратной связи.

Организации, которые создают для себя горячих почитателей, мастера в получении информации о том, что думают их клиенты. Они используют информацию о производственной деятельности, получаемую в реальном времени, быстро адаптируясь к изменяющейся среде и требованиям.

---

<sup>19</sup> Thomas Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (New York: Random House, 1997).

Иногда вам приходится подходить творчески к открытию того, чего хотят потребители. Том Каллен, коллега Кена, преподающий в школе управления отелем при Корнельском университете, рассказал ему замечательную историю о методах получения отзывов потребителей. Как-то в Нью-Йорке Тому довелось обедать с одной семьей в прекрасном ресторане с изысканной кухней при отеле. Среди членов семьи были тринадцатилетний юноша и два мальчика. Когда обслуживающий их официант вручил каждому из трех детей детское меню, старший сын был явно огорчен. Внимательный официант, быстро уловив невысказанные пожелания юноши, быстро принес ему меню для взрослых.

Двое младших мальчиков заказали из детского меню макароны и сыр. Когда обед был доставлен, они стали играть с макаронами, но мало ели. Когда Том попробовал эти макароны, он подумал, что за такие чудные макароны умереть и то мало, это были лучшие макароны с сыром, какие он когда-либо пробовал. На вопрос официанта, что им не нравится в еде, они ответили: «Они противные! Это не то что *Kraftl*»<sup>20</sup> Официант ответил; «Если вы придете сюда завтра вечером, я вам гарантирую, что вы получите *Kraft*» .

Как вы думаете, где эти дети захотели поесть вечером следующего дня? Ну конечно же, в этом ресторане. Когда семья появилась у стола дежурного администратора, официант, обслуживавший их прошлым вечером, увидел мальчиков и подошел прямо к ним. «Я так и думал, что вы придете снова. Я приготовил для вас *Kraft*» . Сказав это, он пошел на кухню и вернулся с тарелкой макарон *Kraft* с сыром.

Если прислушиваться к замечаниям клиентов и затем предпринимать соответствующие действия, то это часто делает из них горячих почитателей вашей организации. Этот официант, очевидно, умел хорошо слушать. Представьте себе, какие особые отношения сложились у него с шефом, чтобы могла возникнуть такая степень приспособления к желаниям клиентов. Неудивительно, что этот ресторан процветает. Прислушиваться и адаптироваться – вот ключи к процветанию.

Когда клиент говорит вам что-то, вы должны *слушать его без какого-либо проявления недовольства или настороженности*. Часто работники организации напрягаются, слушая клиента, поскольку думают, что всегда должны делать то, чего он от них хочет. Они не понимают, что «слушание» имеет две части. Первая состоит в том, чтобы, как говорит Стив Коуви, «сначала постараться понять». Иначе говоря, слушайте, чтобы понять. Попробуйте сказать: «Это интересно. Поясните, пожалуйста. Не могли бы вы сказать чуть конкретнее?».

Второй аспект «слушания» состоит в том, чтобы решить, хотите ли вы сделать что-нибудь по поводу услышанного. Вы должны отделить его от первого аспекта – от понимания. Важно понять: вам вовсе не нужно принимать решение сразу же после того, как вы поняли, что предлагает этот человек. Вы можете сделать это потом, когда у вас появится немного времени, чтобы подумать или обсудить это предложение с другими. Понимание того, что у вас есть время на обдумывание предложения, сделает вас менее склонным к защитной реакции и лучшим слушателем. Сначала слушайте, чтобы понять, а затем решайте, что вы хотите сделать в отношении услышанного.

Однажды, прогуливаясь по аллее, один из наших коллег стал свидетелем оборонительного слушания. Он шел позади женщины, с которой шел мальчик восьми или девяти лет. Когда они проходили мимо магазина спортивных товаров, мальчик посмотрел в его сторону и, увидев прекрасный велосипед красного цвета, сказал: «Хотел бы я иметь такой велосипед!». Его мать чуть с ума не сошла от возмущения и стала кричать: «Чего-чего? Я только что купила тебе к Рождеству новый велосипед! Сейчас только март, а тебе уже нужен другой! Я не собираюсь покупать тебе еще один за кучу денег!». Наш коллега подумал, что эта мать сейчас размажет малыша о мостовую. К сожалению, она не видела необходимости в том, чтобы сначала выслушать и понять, и лишь потом принять решение. Если бы она сказала малышу: «Милый мой, что тебе нравится в этом велосипеде?»

---

<sup>20</sup> *Kraft* (крафт) – сорт макарон. – Примеч. перев.

– он, возможно, ответил бы: «Видишь, у него к ручкам руля привязаны красивые ленточки? Мне они очень нравятся». И эти ленточки могли бы стать дешевым подарком ко дню рождения. Выслушав, что ему понравилось в этом велосипеде, мать могла бы сказать: «Милый мой, как ты думаешь, почему я не могу купить тебе новый велосипед?». Я думаю, ребенок был не дурак. Он, вероятно, сказал бы: «Я уже получил новый на Рождество».

Выслушивание без оборонительной реакции поможет вам и в том случае, если вы допустили ошибку с покупателем. Защищая сделанное, вы лишь вызовете раздражение у покупателя. Когда покупатель расстроен, он хочет, чтобы его выслушали. И действительно, по нашим наблюдениям, если люди выслушивают жалующегося клиента спокойно и без обиды и затем спрашивают: «Можно мне как-нибудь вернуть вашу доброжелательность?» – чаще всего клиент отвечает: «Вы уже сделали это. Вы выслушали меня».

Если клиент делает хорошее предложение или огорчен чем-нибудь, что имеет смысл изменить, вы можете добавить это предложение в вашу картину образцового обслуживания потребителей. Например, недавно мы получили письмо от владельца трех ресторанов быстрого обслуживания на Среднем Западе. Некоторые пожилые посетители этих ресторанов предложили, чтобы в определенные часы в ресторанах были скатерти на столах, – посетители смогут сделать заказ и поесть за столами с обслуживанием. Обдумав эти предложения, владелец ресторанов понял, что это очень хорошая мысль. Сейчас между четырьмя часами дня и половиной шестого столы накрыты и на них стоят свечи, а люди, стоящие за стойкой, выходят к столам и обслуживают посетителей. В эти часы пожилые посетители валом валют к нему в рестораны.

Если вы соедините все, чего вы хотите от ваших клиентов, с тем, чего хотят ваши клиенты, вы получите почти полную картину обслуживания, желаемого вашими клиентами.

Внимательно выслушивая своих потребителей, согласуя их потребности с вашими условиями и средствами, а затем постоянно улучшая уровень обслуживания, вы сможете превратить своих потребителей в горячих поклонников.

### **Предоставление вашему клиенту идеального обслуживания**

Теперь у вас есть ясная картина того, что должны получить ваши клиенты, того, что вызовет их восхищение и улыбки на их лицах. Осталось обдумать, как воодушевить ваших сотрудников, чтобы те предоставляли клиентам такое обслуживание плюс чуть-чуть больше.

Как мы подчеркнули в главе 2 «Сила видения», ответственность за разработку и распространение видения организации лежит на высшем руководстве. А эта ответственность включает в себя создание ярких образов превосходного обслуживания потребителей. Как только вы покажете ясную картину того, что должны получить клиенты, и ваши сотрудники примут эту картину, начнется стадия реализации видения. Именно со стадии внедрения новшеств начинаются трудности в большинстве организаций. Традиционная пирамида сохраняется, живая и благополучная, а потребители остаются без внимания, где-то внизу иерархии. Вся энергия в организации перемещается вверх по иерархии, в то время как служащие стараются ублажить своих боссов и отвечать перед ними, вместо того чтобы фокусировать свою энергию на удовлетворении нужд своих клиентов (потребителей). Сейчас правит бюрократия, на первое место ставятся стратегии и процедуры, установленные сверху. Служащие, осуществляющие непосредственный контакт с потребителем, остаются неподготовленными и безразличными, им разрешают только кричать, подобно уткам.

Уэйн Дайер, превосходный преподаватель по личностному росту, много лет назад сказал, что есть два вида людей – утки и орлы. Утки играют роль жертв и только крикают «кря-кря-кря!», орлы берут инициативу и парят над толпой. Как потребитель, вы всегда можете при возникновении у вас проблемы столкнуться с бюрократами типа уток, которые крикают вам: «Такая у нас установка. Я не изобретаю правил – я просто работаю здесь. Хотите поговорить с моим начальником? Кря! Кря! Кря!»

Реализация идеальной картины обслуживания клиента сводится к тому, чтобы научить персонал всей организации действовать и ощущать себя творцами видения организации. Это

означает позволить служащим выработать в себе проактивное отношение к реализации видения организации и выбору направления ее развития; они должны иметь возможность парить высоко, подобно орлам, и предоставлять клиентам высококласные услуги, вместо того чтобы крякать, как утки.

Превосходным примером этого явления может служить ситуация, в которую попал наш коллега, попытавшийся взять напрокат автомобиль в Нью-Йорке. Он является почетным членом попечительского совета Корнельского университета. Недавно он должен был поехать на собрание в Итаку, штат Нью-Йорк. Это маленький городок в северной части штата, где находится Корнельский университет. Он захотел взять напрокат автомобиль, чтобы оставить его в Сиракузах, находившихся в полутора часах езды. Те, кто достаточно много путешествовал, знают, что если вы оставляете арендованный автомобиль в другом месте, а не в том, где арендовали его, компания взимает с вас определенную, и притом большую, плату. Вы можете избежать внесения этой платы, если берете напрокат машину, которая пришла с того пункта, куда вы направляетесь. Зная это, наш коллега спросил у женщины, стоявшей за стойкой: «У вас есть машина из Сиракуз?». Она ответила: «Вам повезло, такая машина есть», после чего подошла к компьютеру и приготовила контракт.

Наш коллега не был особенно дотошным, но, подписывая контракт, он заметил плату \$75 за оставление машины в другом месте:

– Что это за дополнительные семьдесят пять долларов?

Она ответила:

– Я их туда не вставляла. Кря! Кря! Кря!

– А кто же их вставил?

– Компьютер. Кря! Кря! Кря!

– Так сообщите компьютеру, что он ошибся.

– Я не знаю, как это делается. Кря! Кря! Кря!

– Тогда почему бы вам просто не вычеркнуть эту сумму?

– Не могу. Мой босс меня убьет за это. Кря! Кря!

– Вы хотите сказать, что я должен платить лишние семьдесят пять долларов потому, что у вас плохой босс? – спросил он.

– Помню, один раз – Кря! Кря! – мой босс позволил мне вычеркнуть эту сумму.

– Когда это было?

– Когда клиент работал в Корнельском университете.

Он сказал:

– Чудесно. Я являюсь членом попечительского совета этого университета.

Она удивилась:

– А что делает этот совет? Кря! Кря!

– Мы можем уволить президента.

– Какой у вас идентификационный номер сотрудника?

– У меня нет его.

– Так что же мне делать? Кря! Кря!

Нашему коллеге потребовалось затратить 20 минут на этот психологический поединок, чтобы избавиться от доплаты. Он почувствовал раздражение на служащих первой линии, но взял себя в руки, так как понял, что, в сущности, это не их вина.

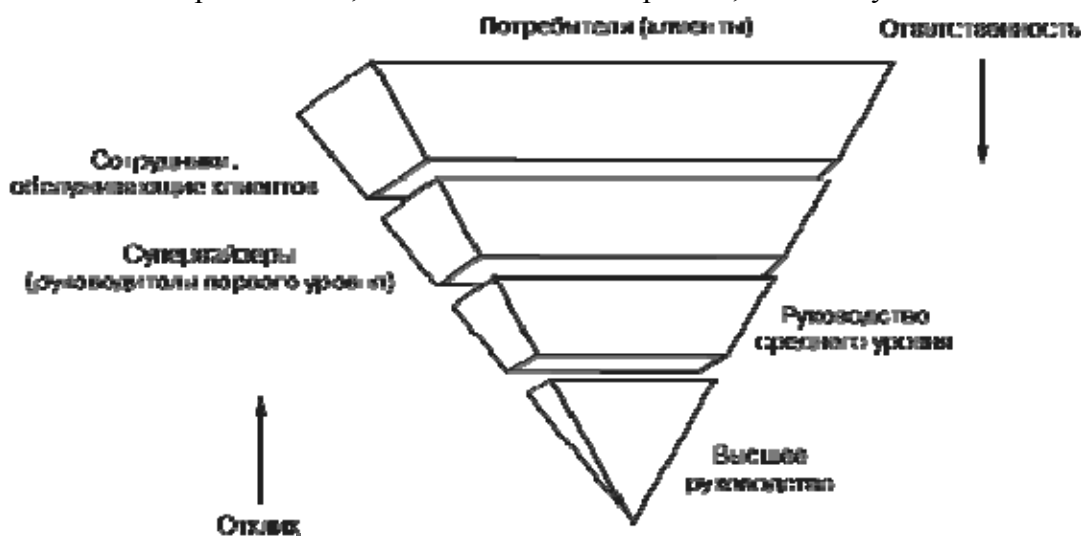
Как вы думаете, кто был ее начальник – утка или орел? Ясно, что утка. Если бы она работала на орла, орел съел бы эту утку. Мы называем начальствующей уткой главного селезня, потому что его сотрудники просто крякают вверх по бюрократической лестнице. Они расскажут вам обо всех правилах и постановлениях, о законах, которые применимы к вашей ситуации. Как вы думаете, для кого работает такая начальствующая утка? Для другой утки, которая работает – для кого? Для еще одной утки. А кто сидит на вершине организации? Великий селезень. На вас когда-нибудь падал орлиный помет? Очевидно, нет, поскольку орлы парят над толпой, и всякий беспорядок и путаница идут от уток.

Как можно создать организацию, в которой утки под контролем, а орлы могут парить?

Традиционную пирамидальную иерархию нужно перевернуть, чтобы работники первой линии, наиболее близкие к потребителю, оказались вверху.

Здесь именно люди первой линии могут быть *ответственны* – они способны реагировать на нужды потребителей. В этом сценарии руководители *служат* людям и *отвечают* на их потребности, тренируя и развивая эти потребности, чтобы работники могли парить, подобно орлам, чтобы они могли достигать задуманных целей и жить в соответствии с имеющейся у вас картиной обслуживания потребителей (рис. 3.1).

Если руководители в организации не реагируют на нужды и пожелания своих служащих, то последние не станут хорошо заботиться о клиентах. Но когда этих служащих первой линии, обслуживающих потребителей, рассматривают как ответственных собственников видения организации, они могут летать высоко, подобно орлам, и создавать горячих поклонников организации, вместо того чтобы кричать, подобно уткам.



**Рис. 3.1.** Осуществление роли руководства  
**Разрешите людям летать высоко**

Один из наших партнеров-консультантов пережил случай с «орлом», когда однажды отправился в магазин *Nordstrom's* купить духи для своей жены. Женщина, стоявшая за прилавком, сказала: «Сожалею, но в нашем магазине эти духи не продаются. Но я знаю, где можно купить их. Сколько вы еще пробудете в нашем магазине?». Он ответил: «Около тридцати минут». Тогда женщина произнесла: «Прекрасно. Сейчас я схожу за ними, принесу сюда, упакую как подарок, и они будут готовы для вас к вашему уходу».

И она оставила магазин, пошла в другой, нашла духи, которые хотел купить наш коллега, вернулась в магазин *Nordstrom's* и завернула их в подарочную упаковку. Как вы думаете, сколько она потребовала с него? Столько, сколько заплатила в другом магазине, так что *Nordstrom's* не получил никакой прибыли от этой сделки; но все же что он *все-таки заработал*? Еще одного горячего почитателя.

С Кеном произошел другой показательный случай, который может произойти и с вами в разных организациях, в зависимости от того, являются они прудом для уток или же позволяют людям парить, подобно орлам. Несколько лет назад он ехал в аэропорт, чтобы отправиться в недельное путешествие по четырем городам. Подъезжая к аэровокзалу, он вспомнил, что забыл свои водительские права. Паспорта у него тоже не оказалось. Так как времени, чтобы вернуться домой, взять их и попасть на самолет, не осталось, ему пришлось проявить изобретательность.

Только на одной книге Кена, «Каждый является тренером», которую он написал вместе с Доном Шула, есть его портрет. Поэтому когда Кен приехал на аэровокзал, он побежал в



книжный киоск: к счастью, там оказался экземпляр этой книги. Везение не оставило его и дальше – он летел самолетом *Southwest*. Когда Кен предъявил свой чемодан для проверки, носильщик спросил у него удостоверение личности. Кен сказал: «Я плохо себя чувствую. И у меня нет с собой ни водительских прав, ни паспорта. Может быть, это сойдет?» – и он показал ему обложку своей книги. Носильщик воскликнул: «Этот человек знаком с Шула! Поместите его в первый класс!» (конечно, в самолетах *Southwest* нет первого класса). Все, кто проходил проверку багажа у тротуара, стали протягивать Кену руки для рукопожатия. Он почувствовал себя героем. Один из служащих, занимающихся багажом, сказал: «Давайте я пойду в терминал вместе с вами. Я знаю ребят из службы безопасности. Думаю, что смогу провести вас и там».

Почему такое случилось? Хэrb Келлер, основавший компанию *Southwest*, хотел не только предоставить своим клиентам услуги по самой низкой цене, но и сделать так, чтобы это обслуживание было самым лучшим. Он сделал так, что правом принимать решения в своей зоне ответственности и использовать свою собственную голову обладали все, вплоть до работников, проверяющих багаж, – все стали одержимы старанием угодить клиентам, чтобы превратить их в горячих почитателей компании. Келлер (сейчас он уже вышел в отставку, передав бразды правления своему исполнительному директору) чувствовал, что, хотя указания и распоряжения должны выполняться, сотрудники должны думать своей головой для их интерпретации. Зачем они спрашивают удостоверение личности в аэропорту? Чтобы получить уверенность, что человек, попавший в самолет, – это то же лицо, которое названо в билете. Это было легкое решение для работников первой линии компании *Southwest Airlines*.

### **Плескание в утином пруду**

Следующая авиалиния, которой Кен должен был лететь до того, как его компания перешлет ему права, испытывала финансовые затруднения. Служащий, проверявший багаж, глянул на портрет Кена на обложке книги и заявил: «Вы что, смеетесь надо мной? Идите к окну проверки билетов». Когда Кен показал книгу женщине, проверяющей билеты, она сказала: «Вы бы лучше поговорили с моим начальником». Кен быстро перемещался вверх по служебной иерархии. Он подумал, что скоро попадет к мэру, а потом и к губернатору. Кря! Кря! Кря! Оказалось, что в компании, испытывающей трудности, иерархия была жива и процветала. Вся энергия компании была направлена не на обслуживание клиентов, а на обслуживание иерархии – к исполнению установок, процедур, правил и указаний до последней буквы.

### **Окрыляйте своих работников**

Несколько лет назад ушел в отставку с поста президента и генерального директора Хорст Шульце, один из основателей компании *Ritz-Carlton Hotels*. Во время его правления каждый из служащих после получения необходимых установок и обучения получал фонд в размере \$2000, который он мог использовать для решения всех проблем с клиентами без какого-либо согласования с кем бы то ни было. Они даже не были обязаны рассказывать об этом своим начальникам. Хорст любил собирать рассказы о том, как его служащие, используя эти полномочия, добивались прекрасных результатов. Одна из самых замечательных историй – это рассказ о бизнесмене, который жил в одном из отелей компании *Ritz-Carlton* в городе Атланта. Случилось так, что он должен был лететь из Атланты в Лос-Анджелес, а затем из Лос-Анджелеса на Гавайи, поскольку на следующий день в 13:00 ему предстояло сделать доклад для международной компании. Уезжая, он был несколько рассеян и только по пути в аэропорт обнаружил, что забыл свой портативный компьютер со всеми данными для презентации в *Power Point*. Он попытался переменить рейс, но безуспешно. Поэтому он позвонил в *Ritz-Carlton* и сказал: «Я останавливался у вас в таком-то номере и там находится мой компьютер. Передайте управляющему, чтобы он распорядился забрать его и срочно переслать мне. Администрация должна гарантировать

мне его доставку к 10:00 завтра утром, так как он мне нужен для моего доклада к 13:00».

На следующий день Шульце по обыкновению ходил по отелю. Зайдя в помещение администрации, он спросил: «А где Мэри?» Ее сотрудница ответила: «Она на Гавайях». Он удивился: «Гавайи? Что она там делает?»

Ему рассказали: «Один из гостей оставил в своем номере компьютер, который ему нужен для доклада сегодня в 13:00, а Мэри больше не доверяет ночной курьерской службе». Вы, возможно, подумали, что Мэри уехала в отпуск, но нет, она вернулась следующим самолетом. Как вы думаете, что ожидало ее? Письмо с благодарностью от Хорста и всеобщие поздравления. Это пример того, как можно реально передать служащим полномочия и окрылить их.

Вы можете не поверить, что это было на самом деле. Но это было. Если вы создадите в своей организации такой порядок, когда потребители правят, а ваши работники используют свою голову для того, чтобы заботиться о нуждах потребителей, истории, подобные этой, станут обычными, даже легендарными. Те, кто их рассказывает, – а это и ваши клиенты! – иногда любят приукрасить. Например, легенда возникла вокруг политики возврата «без вопросов» в магазинах *Nordstrom's*. Пошел слух, что однажды некто вернул в магазин *Nordstrom's* шипованные шины, и, хотя они там не продаются, их все же приняли. Когда об этом спросили Брюса Нордстрема, соучредителя компании, он рассмеялся, поскольку компания *Nordstrom's* на самом деле продает шипованные шины – в своем магазине на Аляске.

Делать для клиентов все возможное и немного больше

Создание преданных почитателей означает, что вы стремитесь сделать больше, чем просто обслуживать потребителей, это означает сделать все возможное и немного больше. В результате происходят незабываемые случаи, как, например, с Милтом Гарреттом, инструктором по кадрам из Альбукерка, штат Нью-Мексико, который несколько лет работал у нас.

Рассказ о Милте может служить превосходной демонстрацией принципа «выше и дальше». Как-то вечером в пятницу, в конце недели, посвященной обучению, Милт и его жена Джейн решили прогуляться. Джейн вдруг спрашивает его: «Ты забыл, что у меня на этой неделе годовщина». Удивленный Милт спрашивает: «Какая такая годовщина?». «Пять лет моего избавления от рака», – ответила Джейн.

Пять лет назад Джейн сделали операцию по удалению молочной железы (мастэктомию). С тех пор она и Милт ежегодно отмечали эту дату.

Милту стало ужасно неудобно. Он не мог поверить, что забыл такое. Еще неделю назад вечером во время разговора они решили, что ей нужен новый автомобиль. Поскольку их сын все еще учился в колледже в Австралии, они решили подождать еще год, пока он не окончит колледж. В тот вечер Милт сказал себе: «Чего я жду? Я так счастлив, что мы с Джейн все еще вместе».

На следующее утро он позвонил в салон *Saturn* в Альбукерке и поговорил с одним из агентов по продажам, которого звали Билли Грэм. (Без шуток!) Милт объяснил Билли ситуацию: дети рассказали ему, что Джейн действительно хочет иметь белый автомобиль. «Не могли бы вы достать мне белый “Сатурн” к следующей субботе, когда я вернусь домой после работы», – спросил он. Билли сказал Милту, что белый «Сатурн» очень трудно достать. «Но если вы приедете в следующую субботу, у меня будет готова одна машина», – сказал он.

В следующую субботу утром Милт сказал Джейн, что поедет выполнять ряд поручений, но приглашает ее поехать с ним, чтобы где-нибудь позавтракать. Во время этой поездки они проехали мимо салона компании *Saturn*. Милт сказал Джейн, что ему надо остановиться и купить кое-какие материалы, поскольку предстоит произнести речь о компании *Saturn* в Торговой палате. Когда они вошли в салон, то они увидели только один автомобиль – белый «Сатурн» в центре смотрового зала.

«Милт, это как раз такой автомобиль, о котором я мечтаю!» – воскликнула Джейн. Она

подбежала к автомобилю и с широкой улыбкой села в него. Когда она вышла из машины и, обойдя ее, встала перед ней, то вскрикнула и заплакала. Посмотрев на машину спереди, она увидела на ее капоте прекрасный плакат с надписью:

Да, Джейн, это твой автомобиль!  
Поздравляю тебя с пятой годовщиной избавления от рака.  
С любовью,  
Милт, Билли и вся администрация компании Saturn.

Когда Билли увидел, что они подъезжают, он удалил всех посетителей из смотрового зала и вышел на автостоянку, чтобы дать Милту и Джейн побыть наедине. Когда они плакали в объятиях друг друга, внезапно раздались аплодисменты. Они оторвались друг от друга и увидели, что все протягивают им руки.

Работники салона компании *Saturn* в Альбукерке отнеслись серьезно к идее делать все возможное и немного больше для клиентов. *Saturn* стал очень известной компанией благодаря такого рода рассказам. Например, однажды к ним пришла беременная женщина и купила «Сатурн» в салоне в Сан-Диего. Машина ей понравилась, но через три месяца она узнала, что у нее будет двойня. Эта машина оказалась недостаточно велика, поэтому она заехала в салон и объяснила им свою ситуацию. Они сказали, что вернут ей деньги и помогут найти другой автомобиль, более подходящий.

Превышение ожиданий потребителя – это бывает не только в теории; это практика. Обслуживание, направленное на приобретение горячих сторонников, воодушевляет потребителей рассказывать своим знакомым о вашей компании. Когда потребители хорошо отзываются о вас и вашем уровне обслуживания, то большей рекламы и не нужно.

Быстрое исправление допущенных вами ошибок также будет способствовать тому, что потребители станут расхваливать ваше обслуживание. Если вы допустили ошибку в обслуживании клиента, сделайте все, что нужно, чтобы решить проблему и создать преданного потребителя или вернуть его. Хороший сервис заключается не в том, чтобы решить, кто прав, а кто виноват; главное – решить проблему вашего клиента.

Например, один отель в Южной Калифорнии имел плохую репутацию у своих клиентов. Когда владельцами отеля стали какие-то иностранцы, они поняли, что причина этого – ветхость здания, его плохое состояние, и решили вложить миллионы долларов в ремонт здания. На время реконструкции (на нее требовалось от девяти месяцев до года) руководство решило ничего не говорить о работах своим клиентам. Они чувствовали, что если клиенты узнают о масштабах обновления, то станут назначать свои встречи и конференции в других местах. Следуя этой стратегии, директор отеля собрал всех своих работников и объявил им следующее:

«В течение ближайших двенадцати месяцев или около того здесь будет нелегко находиться. Шум и всякие неудобства могут не очень понравиться нашим гостям. Делайте все, что только потребуется, чтобы смягчить неудобства от ремонта. Если понадобится послать кому-то бутылку шампанского – посылайте. Если кому-то понадобится няня – наймите ее. Делайте все, чтобы мы могли пережить это тяжелое время».

С этой стратегией на компенсацию неудобств гостям отеля руководство начало реконструкцию. К изумлению руководства, во все время реконструкции отзывы гостей были самые высокие, выше всех, какие они когда-либо получали. Хотя гости терпели много разных неудобств, их воспоминания о пребывании в отеле были сформированы персоналом, ориентированным на клиентов; этот персонал быстро восстанавливал настроение гостей, когда что-то происходило не так. Руководство уполномочило своих служащих первой линии стать совершенными экспертами по поднятию настроения гостей. Результатом этой работы было полное удовлетворение клиентов.

Если вы начинаете с того, что уполномочиваете своих работников делать все необходимое для удовлетворения интересов потребителей, то вы, скорее всего, превысите ожидания потребителей и минимизируете потребность в ремонте или возмещении за

неудобства. Большинство руководителей организаций считают, что лишь малая доля людей стремится любой ценой получить выгоду от них, тогда как огромное большинство являются в основном честными и лояльными. Именно поэтому *Nordstrom's* решил обучать своих служащих, обслуживающих покупателей, чаще пользоваться фразой «нет проблем» в качестве первого ответа на какие-либо претензии клиентов. Между тем многие предприятия используют методы работы и установки, направленные на то, чтобы поймать малый процент непорядочных клиентов, упуская из виду обслуживание честного большинства. Вы когда-либо пробовали примерить одежду, на которой было столько приспособлений для обеспечения безопасности, что примерка оказывалась почти невозможной? Конечно, имеется определенный риск в гарантии высочайшего качества обслуживания, но выгоды от такой политики намного перевешивают все недостатки, особенно когда ваши клиенты начинают действовать как часть вашего штата. Так бывает, когда вы правильно относитесь к своим потребителям.

Как воплотить все это в жизнь

Итак, мы поговорили об обслуживании, направленном на завоевание новых горячих поклонников вашей организации, и обо всех элементах, нужных для этого, но как воплотить все это в жизнь? Как часто ваши разговоры об управлении на высшем уровне кажутся такими далекими от людей и отвлеченными!

Как вы можете помочь всем своим служащим обслуживать клиентов на высшем уровне и понять, что от них может зависеть (и зависит) многое?

Здесь нужно понять две вещи. Во-первых, вы должны направить энергию каждого на осознание того, что потребитель – это приоритет номер один. Во-вторых, вы должны быть уверены в том, что у вас есть активизирующие системы и структуры.

### **Как сделать потребителя приоритетом номер один**

Мы стремились к тому, чтобы взгляды, проповедуемые нами, воплотились в постоянной практике общения с потребителями в *Ken Blanchard Companies*. Для этого нам нужно было сфокусировать энергию всех наших служащих на потребителе. Нас вдохновлял на это Фергал Куинн, награжденный одной из высших медалей Ирландии за значительные успехи в работе по обслуживанию потребителей. Фергал считает, что все должны работать по принципу бумеранга. Он поделился с некоторыми из нас своими мыслями по этому поводу, когда мы ехали к нему поиграть в гольф. Наша группа отправилась в ресторан, и тут мы увидели, что у всех служащих на форменной одежде изображен бумеранг. Когда мы спросили у официантки, при чем здесь бумеранг, она ответила: «Что происходит, когда вы бросаете бумеранг?». На что мы хором ответили: «Он возвращается». «Точно, – сказала она. – Именно этого мы и хотим от вас – чтобы вы вернулись сюда».

Чтобы получить наибольшую пользу от нашей поездки для изучения методов обслуживания потребителей, мы договорились, что все члены нашей организации запомнят, когда их обслужили по высшему разряду и когда их обслужили плохо. Затем мы попросили каждого участника записать свой рассказ о таком случае.

Вот два примера.

#### **Рассказ о прекрасном обслуживании клиента**

Несколько дней я ездил на полуспушенном переднем колесе. Не зная, куда поехать, чтобы узнать, нужно ли мне покупать новую шину, я позвонил одной приятельнице. Она сразу же ответила: «Мастерская “Ремонт шин со скидкой”, недалеко от Гранд-авеню». Я поехал прямо в эту мастерскую, вошел в приемное помещение на первом этаже, чистое и аккуратное, с примыкающим гаражом, где меня поприветствовал человек за прилавком, хотя он в этот момент помогал другому клиенту.

Когда он закончил разговор с этим клиентом, я рассказал ему о моей проблеме. Он вышел из-за прилавка и сказал:

– Покажите мне вашу машину.

Он подошел к ней, пощупал шину (что не приходило мне в голову) и сказал:

– Вот в чем ваша проблема. Взгляните-ка на этот огромный гвоздь.

В этот момент я увидел надпись на стене: «\$200 – и новая шина».

Он сказал:

– Дайте-ка мне ваши ключи. Мы исправим это прямо сейчас. – Затем спросил: – Как вам будет удобнее заплатить?

Я уточнил, сколько это будет стоить и сколько времени займет. Когда он ответил: «Пятнадцать долларов и пятнадцать минут», – я был поистине изумлен и восхищен. Он провел меня в переднее помещение, где был столик с журналами и газетами, и предложил выпить кофе или воды.

Довольно быстро его помощник подъехал на моей машине к входной двери, открыл дверь для меня, протянул квитанцию и сказал:

– Сохраните эту квитанцию: если в течение года вы купите у нас шину, то получите скидку в пятнадцать долларов.

### **Рассказ о плохом обслуживании клиента**

Я договорился со строительной компанией об установке нового освещения у меня на кухне и перед крыльцом. Я несколько раз договаривался с мастером о встрече, чтобы обсудить детали и обговорить его посещения. Трижды он отменял встречу в последнюю минуту, многословно извиняясь. Каждый раз я был очарован его разглагольствованиями на тему: «Больше такое не повторится». На четвертую встречу он не пришел, даже не позвонил. Когда наконец он связался со мной через несколько дней, я уже был на взводе. Я сказал ему, что больше не нуждаюсь в его услугах, что это был самый плохой сервис в моей жизни и что не могу терпеть такого вопиющего неуважения и пренебрежения ко мне.

После того как все участники написали свои рассказы, мы задали им несколько вопросов: Что они чувствуют и думают об этих случаях? К каким выводам они пришли? Какое воспоминание у них осталось о соответствующем предприятии? Захотят ли они рассказать другим об этом случае?

Ответы на эти вопросы помогли им определить, какими ценностями руководствовались бы сами они, обслуживая клиентов. Когда они подумали о том, как бы хотели обслуживать клиентов, мы попросили их заполнить пробелы в следующем заявлении:

Работая с внутренними или внешними клиентами или потребителями, которых я обслуживаю, или отвечая им, я хочу, чтобы они считали меня \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_. Я хочу, чтобы они чувствовали \_\_\_\_\_ и думали \_\_\_\_\_.

После того как люди поразмышляли над тем, какую реакцию они хотели бы получить от клиентов, они были готовы сформулировать личную философию обслуживания потребителей. Мы попросили их записать получившееся, чтобы они могли с гордостью поместить это на своей визитке. Ниже мы приведем один пример.

### **Моя личная философия обслуживания потребителя**

Я всегда стараюсь относиться к внутренним и внешним потребителям с любовью, заботой, уважением, честно и с сочувствием.

Я хочу, чтобы люди, уходя после встреч со мной, чувствовали, что их уважают и о них заботятся, и знали, что наша организация – это совершенно особое место.

Предложение записать свою личную философию обслуживания клиентов воодушевило сотрудников в их стремлении побудить потребителей вернуться к ним.

### **Создание активирующих систем**

В высокоэффективных организациях наличие активирующих систем и структур – один из важных элементов повышения престижа предприятия в глазах потребителей. Во многих типичных организациях такие системы и структуры лишь разделяют людей. Организация может быть согласована в одном аспекте, но принятые в ней установки и процедуры иногда затрудняют, а не облегчают работу. Цель работников поначалу может совпадать с целью организации, но принятые в этой организации системы или структуры могут направить их движение в разных направлениях. С другой стороны, в высокоэффективных организациях системы и структуры согласованы с видением образа будущего. Например, если ваша организация имеет такую картину будущего, которая включает в себя создание восторженных клиентов, она должна также разработать системы, дающие работникам вознаграждение за дополнительные усилия при обслуживании клиентов.

Дисней в своих парках развлечений мастерски сочетает взаимно согласованные системы и структуры. От найма персонала и его обучения до используемой терминологии все системы и структуры этой организации направлены на *лучшее развлечение посетителей*. Все исполнители – «члены труппы» осознают свою роль в создании впечатления от представления. Джесси Стоунер, один из разработчиков ВЭО SCORES, увидела это в действии во время своего посещения парка Дисней. Она прождала дольше обычного автобус до «Мира Дисней». Наконец автобус пришел, и она со своей семьей села в него. К ее удивлению, водитель автобуса был явно расстроен, несмотря на то что задержка от него не зависела. Водитель поделился с ней: «Я знаю, что я первый, с кем общаются наши посетители во время их пребывания в парке Дисней. Я отвечаю за начало прекрасного дня. Когда автобус опаздывает и посетители расстроены, я и сам расстроен, мне трудно работать».

Как только вы установили у себя активирующие системы и структуры, следующий шаг состоит в том, чтобы раскрыть способности людей и дать им возможность достичь выдающихся результатов. Это центральная тема нашей следующей главы 4 «Главное – это наделение властью».



### Раздел III

## ПРАВИЛЬНО ОБРАЩАЙТЕСЬ СО СВОИМИ РАБОТНИКАМИ

### Глава 4

#### Главное – это наделение властью

*Кен Бланшар и Алан Рендолф*

Как удастся высокоэффективным компаниям изо дня в день побеждать своих конкурентов? Как мы отметили в предыдущей главе, они правильно относятся к своим потребителям. Это достигается тем, что их сотрудники чувствуют воодушевление от видения и имеют мотивацию к тому, чтобы обслуживать потребителей на самом высоком уровне. Поэтому возникает вопрос: как создать мотивированных работников? Ключ к ответу – это *наделение их властью*.

Наделить властью – значит позволить своим работникам думать своей головой и

разрешить им использовать свои знания, опыт и мотивацию для того, чтобы получить отличный тройной результат. Руководители лучших компаний знают, что наделение властью своих работников дает положительные результаты, которые просто невозможны, когда вся власть поднимается вверх по иерархии, а менеджеры берут на себя всю ответственность за успех.

Люди уже имеют власть в силу своего опыта и мотивации. Главное в наделении властью – разрешение использовать эту власть.

В идеале власть людей будет направлена не только на организационные вопросы – такие как выдающееся обслуживание клиентов и финансовые цели, – но и на достижение большего блага.

Мы считаем, что организации работают лучше всего, когда они могут зависеть от действий отдельных работников, берущих на себя инициативу и идущих от простого выявления проблемы к ее решению. И все же, поскольку большинство из нас имеет опыт работы только в иерархических организациях, работники всех уровней должны многому научиться в сфере культуры наделения властью.

### **Что такое наделение властью?**

Наделение властью – это процесс, цель которого заключается в том, чтобы раскрыть внутренние силы людей – их знания, опыт и мотивацию – и направить эти силы на достижение положительных результатов для организации. Создание культуры наделения властью состоит всего лишь из нескольких ключевых шагов, и все же, поскольку эти шаги бросают вызов амбициям большинства людей, они часто оказываются трудноосуществимыми как для менеджеров, так и для подчиненных.

Наделение властью требует резкого изменения в отношении. Прежде всего это изменение должно произойти в сердце каждого руководителя.

Чтобы наделение властью принесло успех, руководители должны сделать решительный смелый шаг и выиграть битву против привычек и традиции. Например, большинство менеджеров продолжают определять наделение властью как «предоставление людям полномочий принимать решения». Возможно, что это вводящее в заблуждение определение объясняет, почему столь многие компании испытывают трудности, добиваясь расположения своих работников. Определение наделения властью как «передачи менеджером власти своим работникам» по-прежнему рассматривает менеджера как контролера и упускает из вида существенный пункт, а именно, что *люди уже обладают большой степенью власти* – власти, которая заключена в их знаниях, опыте и внутренней мотивации. Мы предпочитаем следующее определение.

Наделение властью есть создание в организации атмосферы, раскрывающей знания, опыт и мотивацию, которые содержатся в людях.

К сожалению, легче сказать, чем осуществить. Остальные участники процесса могут заблокировать высвобождение власти, и мощная сила прошлого часто подавляет этот сдвиг к наделению властью.

Подчиненные также ошибочно понимают наделение властью. Многие из них чувствуют, что если бы они были наделены властью, они получили бы право делать все, что им вздумается, и принимать ключевые решения по своей работе. Это особенно верно в отношении обстановки бухгалтерского надзора и корпоративной ответственности, создавшейся после принятия Закона Сарбейнса – Оксли <sup>21</sup>. И в самом деле, культура

---

<sup>21</sup> Закон Сарбейнса – Оксли (The Sarbanes – Oxley Act) 2002 г. является федеральным законом, известным также как «Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002» (обычно называется «SOX» или «SarbOx»).

наделения властью требует гораздо большей ответственности от непосредственных подчиненных, чем иерархическая культура. Тем не менее именно это пугающее усиление ответственности привлекает людей и дает им чувство удовлетворения. Возможности и риски наделения властью воодушевляют как подчиненных, так и менеджеров.

### Сила наделения властью

Но работает ли принцип наделения властью на самом деле? Представьте себе, работает! Многие исследователи выяснили, что когда люди наделены властью, их организации выигрывают во всех отношениях. Например, согласно Эдуарду Лоулеру, когда людям предоставляют большую степень контроля и ответственности, их компании достигают гораздо большего дохода от продаж (10,3 %), чем компании, которые не привлекают к участию своих людей (6,3 %) <sup>22</sup>. Например, в торговой компании *Joe's*, занимающейся розничной торговлей продукцией пищевой промышленности, функции принятия решений были переданы на уровень магазинов. Было выяснено, что за восьмилетний период рост ее ежегодного объема продаж повысился с 15 до 26 %, объем продаж в пересчете на один магазин вырос на 10 % в год, а количество магазинов возросло почти на 100 %. Кроме того, общий объем продаж увеличился более чем на 500 %. Хотя на увеличение продаж повлияли и другие факторы, наделенные властью служащие сыграли важнейшую роль в успехе *Joe's* <sup>23</sup>.

Четкая связь между наделением властью сотрудников и эффективностью работы организаций прослеживается не только на этом примере; ученые, такие как Томас Мэлоун, считают, что наделение властью работников компаний имеет существенное значение для компаний, надеющихся добиться успеха в условиях новой экономики, основанной на знании <sup>24</sup>.

Как прошлое препятствует изменениям в сторону наделения властью

Люди чаще сталкиваются на практике скорее с командно-контролирующим стилем руководства, нежели с культурой наделения властью. Большинство из нас вполне привыкли к работе под внешним руководством и контролем. Следующие вопросы слишком знакомы нам.

В школе: «Чего хочет от меня учитель, чтобы я получал хорошие отметки?»

На работе: «Чего хочет от меня мой босс?»

---

<sup>22</sup> Edward Lawler, *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

<sup>23</sup> В более современном и строгом исследовании Силвер рассмотрел связь между распределением власти в организации и «жесткими» измерениями качества работы команды по 50 командам, состоящим из инженеров – специалистов по прикладным исследованиям. В этом исследовании показано, что распределение власти в организациях оказывает положительное воздействие на качество, своевременность и финансовые результаты работы в командах.. R. Silver, *Perceptions of Empowerment in Engineering Workgroups: The Linkage to Transformational Leadership and Performance* (неопубликованная докторская диссертация), 1999, Washington, D. C., George Washington University.

В своем весьма строгом исследовании Сиберт, Силвер и Рендолф проанализировали данные, собранные от 375 служащих, работающих в 50 рабочих командах в одном из подразделений *Fortune 100*, производителя высокотехнологичного офисного и печатающего оборудования. Они выяснили, что организационный климат, созданный в результате распределения власти, оказал положительное влияние на качество, производительность, финансовые результаты рабочих единиц и удовлетворенность работой членов команд.. E. Siebert, S. R. Silver and W. A. Randolph, *Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction*. *Academy of Management Journal* 47 (2004).

<sup>24</sup> T. W. Malone, *Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making, and IT*, *Sloan Management Review*, Winter (1997): 23–35.



Проведя свою жизнь в рамках иерархического мышления, мы гораздо менее привыкли к решению другого типа вопросов.

В школе: «Чему я хочу научиться в этом классе?»

«Как мне узнать, что я узнал нечто полезное?»

На работе: «Что мне нужно делать, чтобы помочь моей компании добиться успеха?»

Такого типа вопросы возникают – и требуют ответа, – когда культура организации начинает поддерживать наделение властью. Президент Кеннеди призвал американцев ставить такого рода вопросы и отвечать на них, сказав: «Спросите не то, что ваша страна может сделать для вас; спросите, что вы можете сделать для своей страны»<sup>25</sup>.

Многие из нас усвоили роли родителей, учителей и руководителей, основываясь на допущении иерархической ответственности. И действительно, мы чувствуем необходимость сказать людям, что надо делать, как это надо делать и почему это должно быть сделано, и мы чувствуем, что уваливаем от ответственности, задавая детям, студентам или подчиненным вопросы типа:

«Что, по-вашему, должно быть сделано, и почему это важно?»

«Каковы, по-вашему, должны быть наши цели?»

«Что, по-вашему, вам следует делать для достижения ваших целей?»

Поскольку менеджеры знают, что их все равно будут считать ответственными за результаты, многие колеблются передать контроль непосредственным подчиненным. Такая нерешительность указывает на главный источник сопротивления наделению властью – это руководители, чувствующие, что их власти угрожает передача власти другим. Но, по иронии судьбы, именно путем развития самоуправления людей и команд в качестве замены иерархии руководители могут принять на себя новые властные полномочия – полномочия тренеров, наставников и лидеров команд.

### **Пробуждение сил и способностей людей: реальный пример**

Хотя переход от иерархической культуры отношений к культуре наделения властью сложен и тяжел, преимущества последней достойны усилий, как показывает следующий случай из жизни.

В 1983 г. команда руководителей одной крупной организации боролась со сложной транспортной проблемой на дороге, ведущей к месту, где эта организация располагалась. Дорога пересекала четыре мили охраняемой заболоченной местности, так что ее нельзя было расширить без значительного воздействия на окружающую среду. Каждое утро на протяжении всего четырехмильного отрезка дороги возникала пробка, добавляя лишний час ко времени, в течение которого можно было добраться до работы. Возникающая в результате задержка и другие отягчающие ситуацию обстоятельства вызвали значительное падение производительности организации.

Через три года руководство наняло консультантов по проблемам дорожного движения для решения этой проблемы. Их работа сосредоточилась на будущем расширении дороги и казалась многообещающей, но попытки придумать временные решения дали очень незначительные результаты. Последней надеждой была собранная руководством команда инженеров, офисных работников, работников конвейера и представителей профсоюзов, чья деятельность была направлена на то, чтобы найти временное решение этой проблемы. Эта группа встречалась дважды в неделю в течение месяца. По окончании этого периода был представлен ряд практических рекомендаций, которые наконец улучшили движение автотранспорта и к организации, и из нее.

Простота рекомендаций, предложенных группой, удивила руководство. Например, команда предложила, чтобы грузовикам было запрещено доставлять грузы к этому месту

---

<sup>25</sup> Инаугурационная речь Джона Фицджеральда Кеннеди. 20 января 1961 г.

между 6:00 и 9:00 утра. Поскольку в этот промежуток времени действительно доставлялось большое количество грузов, то количество медленного большегрузного транспорта, создающего пробки, сразу же было снижено. В результате движение автотранспорта улучшилось.

Сначала руководство сомневалось в способности этой группы решить проблему – в конце концов, ведь эксперты три года изучали ее! И все же, обратившись к своим собственным служащим, руководство раскрыло скрытые запасы знаний, опыта и мотивации – и нашло решение.

### Изучение языка наделения властью

Движение к культуре наделения властью требует изучения нового языка. Чтобы понять различия между командно-контролирующей культурой и культурой наделения властью, рассмотрим следующие противопоставления (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Страна	Заинтересованных, %	Незаинтересованных, %	Активно заинтересованных, %
США	27	56	17
Канада	24	60	16
Германия	12	70	18
Япония	9	72	19
Великобритания	19	61	20
Чили	25	62	13
Франция	12	57	31
Израиль	20	65	15
Австралия	18	63	19
Новая Зеландия	23	64	13
Сингапур	6	77	17

Если вы сравните слова в двух колонках, сразу становятся понятными различия в отношении, ожиданиях и связанных с ними типах поведения. Например, слово «планирование» предполагает пошаговый и контролируемый процесс, в то время как «видение будущего» наводит на мысль о более целостном и широком подходе. «Командно-контролирующий» подход предполагает получение указаний менеджера относительно того, что надо думать и делать, в то время как «партнерство ради эффективности» предполагает, что тот способ, с помощью которого мы достигли видения, остается открытым для обсуждения и предложений со стороны всех участников. «Мониторинг» предполагает, что некто (обычно менеджер) должен проверять эффективность работы каждого, давать оценку эффективности и обеспечивать обратную связь, в то время как «самоконтроль» предполагает, что каждый работник обладает всем, что необходимо для оценки ясности цели, умением измерять характеристики, а также доступом к важной для дела информации. Благодаря всему этому он в состоянии проверить качество собственной работы и исправить свое поведение, если это нужно для достижения цели. Фраза «делай, как сказано» иллюстрирует отношение, основанное на внешних указаниях. Если вам сказали, что надо делать, то делайте, но, пожалуйста, не думайте об этом и не обсуждайте, а также не слишком беспокоитесь о результатах – это работа менеджера. С другой стороны, принцип «думай сам и делай» выражает отношение, основанное на внутренних обязательствах: вы беспокоитесь о результатах, используете свой интеллект и решаете, как достигнуть личного успеха, успеха командного или успеха компании в целом.

Последний пример лучше всего может прояснить главное различие между иерархической культурой и культурой наделения властью. Люди будут делать то, что им сказано делать, – вплоть до явных ошибок. Даже когда они знают, что задание не выполнено

наилучшим образом или что это задание вообще ошибочно, они могут продолжать выполнять его из чувства злобной угодливости. Почему? Потому что именно за это они получают вознаграждение и именно этого от них ожидают при иерархическом управлении.

В культуре наделения властью люди ведут себя иначе. Они идут на риск, ставя под сомнение задачи и действия, которые, по их мнению, не отвечают лучшим интересам организации. Они руководствуются чувством гордости за свою работу и чувством ответственности за ее результаты. Люди думают о том, что имеет смысл в конкретной ситуации, и действуют так, чтобы достигать обеих целей.

### **Три ключа к наделению властью**

Путь к наделению властью требует сильных лидерских качеств для поддержки этих изменений. Чтобы руководить переходом к культуре наделения властью, руководители должны использовать три ключа: доступная информация, объявление границ и замена старой иерархии самоуправляемыми людьми и командами<sup>26</sup>.

**Первый ключ к наделению властью: делитесь информацией с каждым** Один из лучших методов создания чувства доверия и ответственности в людях состоит в том, чтобы делиться с ними информацией. Предоставление необходимой информации помогает им принимать хорошие деловые решения. Предоставление информации иногда означает раскрытие информации, считающейся конфиденциальной, в том числе таких тонких и важных тем, как конкурентные решения, планы и стратегии организации, данные о финансах, производственные вопросы или проблемные области, лучшие методы, с помощью которых деятельность группы вносит свой вклад в достижение целей организации, а также эффективность работы. Обеспечение своих работников более полной информацией дает им чувство доверия и ощущение сопричастности. Это помогает людям шире смотреть на организацию и взаимоотношения в ней разных групп, ресурсов и целей. Имея доступ к информации, которая помогает им понять общую картину, люди могут лучше оценить свой вклад в достижение общей цели и понять, как их поведение воздействует на другие аспекты организации. Все это ведет к ответственному, ориентированному на цель использованию знаний людей, их опыта и мотивации. Хотя такой подход идет вразрез с иерархическим управлением, он основывается на следующей предпосылке:

Не имея точной информации, люди не способны действовать ответственно; люди, обладающие точной информацией, чувствуют себя вынужденными действовать ответственно.

Приведем пример, близкий нам. *Ken Blanchard Companies*, как и многие другие компании, ощутила негативное влияние событий 11 сентября 2001 г. Действительно, компания потеряла в этом месяце \$1,5 млн. Чтобы получить хоть какой-нибудь шанс закончить фискальный год с прибылью, компания должна была снизить расходы примерно на \$350 000 тыс. в месяц.

Группа высших руководителей должна была принять некоторые тяжелые решения. Один из руководителей предложил сократить штат по крайней мере на 10 %, чтобы уменьшить убытки и дать возможность компании вернуться к безубыточному уровню, — обычная практика на многих предприятиях.

Как всегда перед принятием важных решений, члены правления собрались на совещание для рассмотрения вопроса о сокращении штатов и при этом поступиться выработанными организационными ценностями: этическим поведением, налаженными отношениями, достижениями и эрудицией персонала. Было ли этичным уволить людей в

---

<sup>26</sup> Ken Blanchard, John Carlos and Alan Randolph, *Empowerment Takes More Than a Minute* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996).

такое трудное время? Для многих ответ был отрицательным. Было общее чувство, что именно этот персонал сделал компанию тем, чем она является; выставить людей на улицу в такое время было бы неправильным. Разве организация не нарушила бы таким решением те высокие нормы взаимоотношений, которые она установила для себя? Конечно, нарушила бы. Но что было делать? Компания не могла продолжать терять деньги и оставаться успешной.

Понимая что «никто из нас не может быть умнее всех», руководители решили привлечь к принятию решения знания и таланты всего персонала. На общем собрании персонала компании были открыты бухгалтерские книги, чтобы показать всем, сколько компания потеряла денег и с какого момента. Эта политика открытой бухгалтерии способствовала возникновению новых идей и перераспределению обязанностей. Были созданы небольшие группы, которые изыскивали малейшие возможности увеличить доходы и снизить затраты. Привлечение персонала дало результаты во всех отделах компании; были найдены всевозможные способы минимизации затрат и максимизации дохода. Будучи главным вдохновителем компании, Кен Бланшар продолжал подбадривать людей, объявив, что они все вместе поедут на Гавайи, как только компания преодолет кризис. Люди вежливо улыбались, хотя у многих были большие сомнения.

В течение следующих двух лет финансовое положение компании постепенно улучшилось. К 2004 г. компания достигла самого большого за всю ее историю объема продаж, превысив годовой план. В марте 2005 г. вся компания – 350 человек – слетала на Мауи (один из Гавайских островов) на четыре дня, чтобы отпраздновать это событие.

Когда руководство делится с персоналом важной информацией, люди скоро начинают действовать подобно владельцам организации. Они начинают решать проблемы творчески, что придает особый оттенок празднованию побед. С другой стороны, те руководители, которые не хотят делиться информацией, никогда не смогут сделать своих сотрудников партнерами в успешной и сильной организации.

#### **Доступная информация создает атмосферу доверия**

Другим мощным преимуществом предоставления информации является повышение уровня доверия в организации. Бюрократические организации, как правило, близки к банкротству по части доверия – подчиненные не доверяют начальникам, а начальники не доверяют подчиненным. В результате люди затрачивают огромную энергию, стараясь защититься друг от друга. Очень важно сообщать информацию подчиненным, даже если новость плохая. Если не было принято никаких решений, поделитесь информацией о том, что обсуждалось. Делясь информацией о доле рынка, принадлежащей организации, об истинных затратах, потенциальных временных увольнениях из-за отсутствия работы, реальной производительности труда в компании – другими словами, делясь информацией со всеми, кто желает знать, руководство дает своим работникам понять, что им доверяют, и работники вернут это доверие своему руководителю.

Однажды один руководитель высшего уровня пошел на риск и поделился информацией, которая раньше была доступна только высшему руководству. Хотя вначале он боялся поделиться такой важной информацией, люди ответили ему более зрелым пониманием и чувством благодарности за доверие. «Это создало такое чувство соучастия, – рассказывал этот менеджер, – гораздо большее, чем я мог себе представить. Люди стали предлагать, как можно сохранить деньги, изменив содержание работы или реорганизовав отделы, а ведь такие же идеи, выдвинутые руководством, они первоначально встречали с большим страхом».

#### **Доступная информация способствует организационному обучению**

Одним из самых действенных способов предоставления информации сотрудникам организации является организационное обучение, один из ключевых элементов высокоэффективных организаций<sup>27</sup>. Мы говорим здесь не просто о получении информации,

---

<sup>27</sup> Это описано при характеристике модели НПО SCORES в главе 1 «Является ли ваша организация

а фактически об обучении на основе этой информации и применении этого знания к новым ситуациям.

Высокоэффективные организации **ищут знания** путем непрерывного исследования окружающей обстановки, проверяя настроение своих потребителей, наблюдая за конкурентами, изучая рынок и следя за событиями в мире. Они постоянно собирают данные и используют их для коррекции и разработки новых подходов. Кроме того, высокоэффективные организации ищут знания об эффективности работы внутри организации. Они рассматривают ошибки и неудачи как важную информацию, понимая, что часто они могут привести к новому знанию. Именно поэтому в кредо компании *Hewlett Packard* «Путь HP» содержится заявление: «Мы оставляем за собой право совершать ошибки»<sup>28</sup>.

Высокоэффективные организации **передают знание**, поощряя диалог, вопросы и дискуссии. Это противоречит практике традиционных организаций, где люди накапливают информацию, чтобы защитить себя и иметь поддержку. Высокоэффективные организации делают информацию легкодоступной. Они знают, что, когда данные отсутствуют или их трудно получить, людям труднее обучаться и они легко теряют возможности роста. Они создают структуры с использованием кросс-функциональных команд, обучающих людей передавать приобретенные знания, так как понимают, что делиться знаниями жизненно важно для достижения успеха.

Разработчики новых автомобилей в *Ford Motor Company* узнали это на своем негативном опыте, когда попытались понять, каким образом команда проектировщиков машины *Taurus* достигла таких успехов. К сожалению, никто не смог рассказать им об этом. Никто не вспомнил и не записал, что сделало их усилия столь уникальными. Знание, полученное при разработке проекта *Taurus*, было утеряно навсегда<sup>29</sup>.

Высокоэффективные организации постоянно ищут способы **включить знание в новые методы ведения бизнеса**. Если вы не понимаете, что обрели знание, и не делитесь им, вы не можете применить его в работе. Говоря словами Майкла Брауна, бывшего финансового директора компании «Майкрософт»: <sup>30</sup>

Сегодня единственный способ выдержать конкуренцию – успеть обновить свой интеллектуальный капитал раньше, чем это сделают другие.

### **Второй ключ к наделению властью: создайте автономию с помощью границ**

В иерархической культуре границы похожи на изгороди из колючей проволоки. Они созданы для того, чтобы контролировать людей, держа их в определенных местах и не пуская в другие. В культуре, следующей принципу наделения властью, границы больше напоминают резиновые ленты, которые могут расширяться, позволяя людям брать на себя больше ответственности, по мере того как они растут и развиваются.

В отличие от деструктивных границ иерархической культуры, границы в культуре, построенной на принципах наделения властью, говорят людям, где они *могут* быть автономными и ответственными, а не указывают, чего они *не могут* делать. Границы зависят от уровня мастерства людей. Например, для людей, которым недостает навыка в составлении

---

высокоэффективной?».

<sup>28</sup> Jim Harris, *Five Principles to Revitalize Employee Loyalty and Commitment*, R & D Innovator 5, No. 8 (August 1996).

<sup>29</sup> Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, *Working Knowledge* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

<sup>30</sup> Jim Harris, *Five Principles to Revitalize Employee Loyalty and Commitment*, R & D Innovator 5, No. 8 (August 1996).

бюджета, будет поставлено ограничение – предел расходов, которыми они могут самостоятельно распоряжаться, прежде чем получают большую ответственность. В культуре, основанной на наделении властью, они смогут обучиться и получить навыки, необходимые для работы с большей автономией. Одним из наиболее интересных аспектов создания культуры наделения властью является то, что менеджеры должны начать с создания *более*, а не *менее* развитой структуры.

Подобно линиям, проведенным на теннисном корте, границы в культуре, основанной на наделении властью, помогают людям вести в счете и улучшать игру.

Об интересном примере, касающемся установления границ, рассказал недавно один наш знакомый руководитель отдела. Его огорчал большой объем важной административной работы, которая никак не увеличивала ни его таланты, ни умения. Одна из самых бесполезных задач состояла в заказе мелкого инструмента и материалов для служащих всякий раз, когда кто-нибудь из них приходил к нему с запросом. Руководствуясь теорией наделения властью, он учил их, как подавать заявку самим, и разрешил им подавать мелкие заявки без его утверждения.

Первоначально он установил границу на объем покупок – предел затрат, равный \$100, но позже расширил эту границу, поскольку это было удобно для него и его служащих. Получив право заказывать нужные объемы поставок без утверждения начальника, работники почувствовали огромное удовлетворение. Стоимость поставок снизилась на 20 % по мере того как люди более тщательно рассчитывали объемы, заказывая только те материалы, которые были им действительно необходимы.

Границы помогают людям прояснить как большую картину, так и малую. Как мы видели в главе 2 «Сила видения», организациям нужно **создать убедительный образ будущего**, который мотивирует и ведет людей.

Видение организации – это большая картина. Границы помогают людям видеть, как их кусок головоломки укладывается в эту общую картину.

Определение границ переводит эту большую картину в конкретные действия. Оно позволяет людям **ставить цели**, которые помогают организации достигнуть этой большой картины. Данные цели рассматриваются не как конечные, но скорее как совместно установленные верстовые столбы продвижения вперед.

Например, в одной компании, оказывающей информационные услуги, старшие руководители согласились, что члены команды, имеющие в своем распоряжении повышенный объем информации, могут отныне сами устанавливать цели работы в сотрудничестве с руководителями. Руководители разрешили членам команд самим устанавливать три-четыре цели из пяти-восьми, связанных с производительностью труда, которые были обычными для команд. Работники быстро оценили эту идею, поскольку в ней использовался их вклад и они получали от этого чувство сопричастности. Руководителям команд она тоже понравилась, так как при такой постановке вопроса работники разделяли ответственность за установление и определение целей работы, имеющих решающее значение для успеха организации.

Определение границ требует также, чтобы менеджеры **разъяснили новые правила принятия решений**. Сначала, услышав о наделении властью, члены команды могут сказать: «Теперь мы будем принимать все решения». Часто из этого вытекают две реакции: одна заключается в том, что они оказываются разочарованными, когда руководители продолжают принимать стратегические решения и оставляют им только практические решения. Вторая реакция – желание отойти от принятия решений, она возникает, когда работники понимают, что будут нести ответственность за все принятые ими решения – как хорошие, так и плохие.

Наделение властью означает, что люди получают свободу действовать. Но

это также означает, что они отвечают за результат.

В культуре, основанной на наделении властью, менеджеры будут продолжать принимать стратегические решения. Члены команды будут вовлечены в принятие решений практического характера, поскольку они легче принимают риски, свойственные этим решениям. По мере того как люди постепенно начинают чувствовать ответственность за свои решения и их последствия, менеджеры должны постепенно отходить от своего участия в принятии решений. Новые правила принятия решений позволят менеджерам и членам команды свободно действовать в своих вновь определенных ролях.

Объявление границ призывает менеджеров также **создавать новые процессы оценки эффективности деятельности**. Процесс оценки эффективности деятельности, применяемый в большинстве компаний, почти неизбежно оказывается демотивирующим и должен быть изменен. Центр внимания должен быть перемещен от *оценки* члена команды руководителем к *сотрудничеству* между членом команды и руководителем. Как однажды сказал нам один руководитель: «Лучше всего может оценить эффективность работы сотрудника и ее улучшение только сам сотрудник. Менеджер может смениться, сама задача может измениться, но служащий по-прежнему остается центральным лицом. Что нам нужно сделать, так это дать людям достаточно информации и ясную структуру, чтобы они могли ответственно оценить собственную эффективность». Конечно, этот культурный сдвиг провести нелегко. В главе 7 «Партнерство для лучшего выполнения работ» мы обсудим этот переход к новому процессу оценки эффективности деятельности значительно подробнее.

Как мы отметили выше, объявление границ требует, чтобы руководители **предоставили работникам большое количество обучающих программ**.

Чтобы овладеть новыми умениями, связанными с наделением властью, – такими как обсуждение планов, принятие решений, разрешение конфликтов, лидерство, бюджетирование и техническая компетентность, – людям нужно регулярное обучение. Без непрерывного обучения люди не могут функционировать в развивающейся культуре, опирающейся на наделение властью. Они должны изжить бюрократические привычки и освоить новые умения и отношения, нужные в мире, основанном на наделении властью. Непрерывное обучение является составляющей частью высокоэффективной организации, а не лишним украшением или неизбежным злом.

Движение от иерархической культуры к культуре наделения властью должно быть постепенным процессом. Люди не в состоянии привыкнуть к многочисленным изменениям сразу или к сильному изменению за один раз. Невозможно предусмотреть все изменения границ, которые окажутся необходимыми на этом этапе, – некоторые из них обязательно будут встречаться по ходу, и с ними надлежит справляться по мере их возникновения. Мы рассмотрим эти проблемы ниже, в главе 11 «Управление изменениями».

### **Третий ключ к наделению властью: замените старую иерархию самоуправляемыми людьми и командами**

По мере того как люди учатся создавать автономию, используя вновь получаемую информацию и границы, они должны уходить от своей зависимости от иерархии. Но что может заменить иерархию? Самоуправляемые люди и команды следующего поколения – высококвалифицированные с хорошими коммуникациями группы с развитыми навыками самоуправления<sup>31</sup>. Непрерывное сокращение штатов, ведущее к уменьшению числа уровней управления и увеличению нормы управляемости для менеджеров, подталкивает компании наделять сотрудников и команды властью. В результате сокращений возникает недостаток принимаемых решений, и эта пустота должна быть заполнена, если компании

---

<sup>31</sup> Ken Blanchard, Alan Randolph and Peter Grazier, *Go Team: Take Your Team to the Next Level* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2005).

заинтересованы в успехе.

Существенное разделение начальников и подчиненных более не является полезным в бизнес-среде. Фактически оно мешает успеху. В наши дни успех зависит от индивидуальных и командных усилий.

Неужели в наши дни успех действительно зависит от наделенных властью сотрудников и команд? Работая с организациями, мы каждодневно встречаем примеры, говорящие о том, что ответом на этот вопрос является безоговорочное «да». Приведем два примера.

**Сила самоуправляемых сотрудников** Руководители *Yum! Brands* – самой большой в мире ресторанной компании, где работают 850 000 служащих более чем в 100 странах, понимают силу самоуправляемых сотрудников<sup>32</sup>. Значительная доля обучения персонала в *Yum! Brands* сосредоточена сейчас в наделении властью служащих, чтобы они могли взять на себя заботу о проблемах своих потребителей. Если официанту приходится обслуживать клиента, озабоченного какой-либо проблемой, то он немедленно решает эту проблему, а не обращается за решением к менеджеру. И в самом деле, члены команды могут самостоятельно придумать способы, с помощью которых они позаботятся о своих клиентах. Иногда эти способы выглядят несколько странно, но в *Yum! Brands* предпочитают такой стиль.

Во время своего выступления на собрании *KFC* (одной из компаний, принадлежащих *Yum!*) Кен Бланшар рассказал, как компания *Ritz Carlton* предоставляет служащим первой линии \$2000 (так называемый дискреционный фонд), которые те могут использовать для решения проблем с клиентами, не ставя никого в известность. Председателю совета директоров и генеральному директору компании *Yum!* Дэйвиду Новаку, способному к быстрому обучению, понравилась идея предоставления своим служащим подобных дискреционных фондов. Впоследствии он сказал нам: «Наша программа ориентации на обслуживание потребителей включает в себя наделение членов команды властью реагировать на жалобы и претензии клиентов прямо на месте. Обычно они поручали решение проблем главному менеджеру ресторана. Теперь они могут использовать до десяти долларов, чтобы решить проблему клиента. Некоторые служащие в нашей организации говорили мне: “Послушайте, если мы позволим членам нашей команды делать это, то мы скоро обанкротимся, поскольку раздадим всю нашу прибыль”. И тем не менее мы достигли величайшего уровня прибыли в истории нашей компании, с тех пор как запустили программу ориентации на обслуживание потребителей. Поэтому наши служащие никоим образом не обдирают нас. Те полпроцента или один процент работников, которые раньше делали это, вероятно, делают это и сейчас. Но подобная установка все же оказывает свое воздействие на членов команды. Они чувствуют, что их уважают и наделяют властью; следовательно, наши клиенты видят нашу отзывчивость и ценят ее».

Дискреционный фонд объемом \$10 в ресторане быстрого обслуживания – это очень большая сумма. В *Ritz-Carlton*, гораздо более мощной организации, \$2000 – тоже очень большая сумма. Суть в том, что дискреционный фонд становится преимуществом в борьбе с конкурентами, когда те, кто находится ближе всего к потребителю, имеют право и возможность решать проблемы.

#### **Сила самоуправляемых команд**

Хорошей иллюстрацией силы самоуправляемых команд является случай на заводе по производству световолокна *Allied Signal fibers plant* в Монкьюре, штат Северная Каролина. Осенью 1996 г. начальники смен (ранее называвшиеся мастерами) были разочарованы, рассержены и приведены в замешательство отведенной им ролью. Недавно этот завод передал выполнение своих производственных операций рабочим командам, обеспечив им

---

<sup>32</sup> Ken Blanchard, Jim Ballard, and Fred Finch, *Customer Mania: It's Never Too Late to Build a Customer Focused Company* (New York: Simon and Schuster/Free Press, 2004).



некоторое обучение, и предложил руководителям смен отстраниться и позволить командам двигаться в сторону самоуправления. Они поняли это так: «Уходите или займитесь чем-нибудь другим – здесь теперь будут рабочие команды». Не только начальники смен почувствовали растерянность, но и среди членов команд тоже царил неуверенность.

Наблюдалось падение производительности труда и рост затрат на единицу продукции. Может быть, решением было бы возвращение к старым методам работы? Некоторые задумались: а почему бы нет? На волокном заводе в Монкьюре долгие годы складывались превосходные отношения между рабочими и руководителями производства, был низкий уровень текучести и прогулов, и все шло к увеличению рабочих мест и непрерывному улучшению. Но руководство видело, что организация может добиться больше успехов, если правильно подойти к этому вопросу.

Один из начальников смены, Барни, и двое его помощников, Дон и Глория, стали участниками программы создания высокоэффективных команд, которую проводил один из исследователей ВЭО SCORES Дон Кэару. Он помог им понять, что их завод только выиграл бы в результате дальнейшего обучения сотрудников командной работе и лидерству и что если бы идея дальнейшего обучения применению этих умений была поддержана, это решило бы их проблемы. Воодушевленные и полные энтузиазма, они вернулись в Монкьюр и убедили руководителей завода организовать дальнейшее обучение в масштабах всего завода.

Этот исследователь работал с основной командой, состоявшей из руководителей смен и их помощников, чтобы разработать однодневный тренинг, учитывающий особенности команд для каждой производственной смены, так чтобы каждую команду обучал ее начальник смены. Все 24 начальника смен были подготовлены к тому, чтобы начать работать по этой программе в августе 1997 г. В течение следующих двух лет с помощью наставников – членов основной команды однодневная начальная программа обучения была проведена для всех 59 команд, работавших на заводе. За этими тренингами последовали дополнительные учебные занятия, основанные на оценке потребностей каждой команды.

Представьте себе, как разочарованные руководители смен, приняв вызов организовать непрерывное обучение для членов своих команд – и в аудиториях, и в рабочих цехах, получили новое ощущение цели и новый комплекс умений. Им стала ясной их роль – сосредоточить внимание на развитии каждого и всей команды. В результате атмосфера на заводе изменилась. Вместо разочарования появился энтузиазм, более того, производительность возросла на 5 %, а затраты снизились на 6 %<sup>33</sup>.

### **Как справиться с недостатком лидерских навыков**

По мере движения к наделенным властью сотрудникам и командам следующего поколения и менеджеры, и члены команд должны будут пройти через этап разочарования и потери мотивации. В течение этого этапа члены команды часто чувствуют, что им не хватает компетентности, и менеджеры подчас чувствуют такую же растерянность, как и члены их команд, не зная, что делать дальше. Даже руководители высшего уровня, которые сами положили начало процессу наделения властью, часто оказываются в растерянности, не зная, что делать. Мы называем это явление *вакуумом лидерства*. Вспомним, что и руководители, и члены команд имеют опыт работы в бюрократических, иерархических структурах. И те и другие привыкли к действиям в иерархии, где руководители принимают решения, а члены команды выполняют их. Им приходится многому учиться, и это учение часто чревато периодами разочарования и растерянности.

Как только люди признают отсутствие у себя управленческих знаний, происходит резкое изменение. Когда руководители начинают замечать свою растерянность, но при этом продолжают придерживаться ясного образа наделения властью, сохранять открытой

---

<sup>33</sup> Барни Баннелл и Марселина Гиллиам (Barney Bunnell and Marcelina Gilliam), двое руководителей преобразования, представили эту историю на конференции клиентов Бланшара в 2000 г.

возможность общения и свободного получения информации, положение начнет меняться. Отдельные работники и команды вдруг начинают понемногу принимать на себя власть. Кто-нибудь может предложить идею, к которой потянутся другие; затем будут предложены и другие идеи. Еще до того, как все поймут, что происходит, из неожиданного источника – в среде членов команд – появится лидерство. Со временем проблемски ощущения власти станут чаще. Тот самый вакуум лидерства, казавшийся таким неудобным, помог выявить в членах команды скрытый ранее талант и применить его к организационным проблемам. В конце концов вакуум лидерства усиливает процесс наделения властью людей и организаций.

Путь к наделению властью требует, чтобы и менеджеры, и работающие под их руководством сотрудники пересмотрели некоторые свои основополагающие взгляды на то, как должны работать организации. Лишь указать цель недостаточно. Люди на всех уровнях организации должны овладеть новыми умениями и научиться доверять самоуправляемым сотрудникам и командам как субъектам, принимающим решения. О процессе развития самоуправляемых сотрудников будет подробно сказано ниже, в главе 6 «Лидерство для самого себя: сила наделения властью», в главе 8 «Основные умения для партнерства: менеджер за одну минуту®», о развитии высокоэффективных команд – в главе 9 «Ситуационное лидерство при работе с командой». Но сначала обратимся к главе 5 «Ситуационное лидерство® II: общее понятие», в которой исследуется роль руководителя в коллективе наделенных властью работников.

## **Глава 5** **Ситуационное лидерство® II: общее понятие**

*Помощники-основатели : Кен Бланшар, Марджи Бланшар, Дон Кэару, Юнис Паризи-Кэару, Фред Финч, Лоренс Хокинс, Дрээ Зигарми и Пэт Зигарми*

Если наделение властью является главным в правильном отношении к людям и мотивации их на правильное отношение к потребителям, то необходимо отойти от роли лидера как начальника и контролера и перейти к роли партнера и вдохновителя. Но что, собственно говоря, является правильной стратегией, или стилем, лидерства?

Долгое время люди думали, что существуют только два стиля руководства – авторитарный и демократический. На самом деле люди обычно кричали друг на друга с этих двух полюсов, настаивая, что один из этих стилей лучше, чем другой. Демократических менеджеров обвиняли в том, что они слишком мягки и легковесны, тогда как авторитарных часто называли слишком жесткими и доминирующими.

С нашей точки зрения, менеджеры, которые ограничивают себя одной из этих двух крайностей, неизбежно будут неэффективными «полуменеджерами». «Целые» менеджеры гибки и способны приспособить свой стиль руководства к ситуации. Ваш подчиненный является новичком, не имеющим опыта решения текущей задачи? Тогда им нужно управлять и руководить в большей степени. Ваш подчиненный опытен и компетентен? Такой человек менее нуждается в непосредственном надзоре. Действительно, все мы находимся на разных уровнях развития способностей в зависимости от той задачи, над которой мы работаем в данное время.

Чтобы выявить лучшие качества других, руководство должно соответствовать уровню развития способностей руководимых.

Сверхнадзор или недостаточный надзор, т. е. слишком большое или слишком малое количество указаний, даваемых работникам, оказывают отрицательное воздействие на развитие способностей. Именно поэтому так важно, чтобы стиль руководства соответствовал уровню способностей руководимых. Такая стратегия соответствия является основой модели «Ситуационного лидерства®», созданной первоначально Кеном Бланшаром и Полом Хэрси в

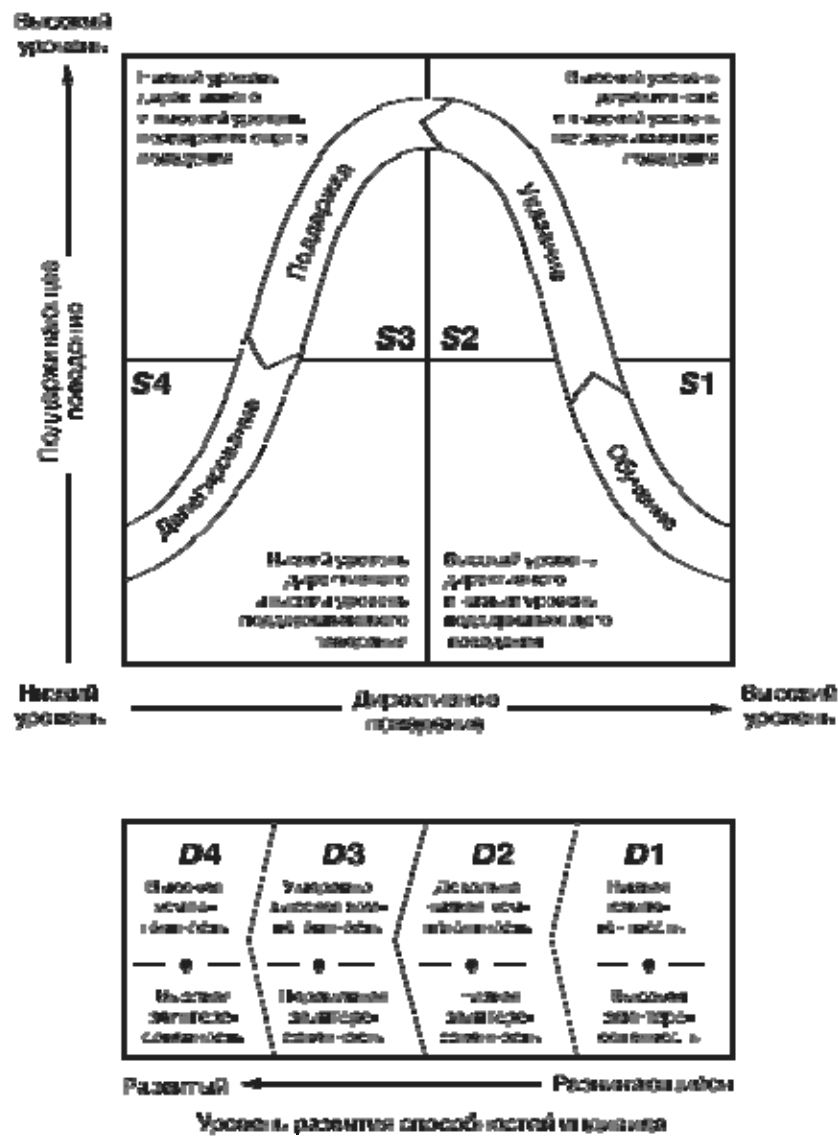
Университете Огайо в 1968 г. <sup>34</sup> Пересмотренная модель, «Ситуационное лидерство® II», выдержала испытание временем как эффективный подход к руководству людьми и их мотивированию, поскольку она способствует общению и поощряет отношения партнерства между руководителем и людьми, которых руководитель поддерживает и от которых он зависит. Эту модель можно выразить одной фразой:

Разные люди – разные подходы.

«Ситуационное лидерство® II» основано на убеждении, что *люди могут и хотят развиваться* и что *не существует единственного, самого лучшего стиля управления* для поощрения этого развития. Вы должны подгонять стиль руководства к конкретной ситуации (рис. 5.1).

---

<sup>34</sup> Первоначальная модель Херси – Бланшара (Hersey – Blanchard) была описана в 1969 г. в классической работе авторов «Управление поведением в организации» («Management of Organizational Behavior»), которая сейчас вышла уже восьмым изданием. Обнаружив, что некоторые важные аспекты этой модели не подтвердились на практике и что она не соответствовала результатам исследования по развитию команд, Кен и его помощники – основатели *Ken Blanchard Companies* (Марджи Бланшар, Юнис Паризи-Кэару, Фред Финч, Дрэн Зигарми и Патриша Зигарми) создали модель «Ситуационное лидерство® II». Книга «Руководство и менеджер за одну минуту» («Leadership and the One Minute Manager»), написанная в соавторстве с Дрэном Зигарми и Патришей Зигарми, стала новым рождением программы «Ситуационное лидерство® II» для менеджеров всех стран.



**Рис. 5.1. Модель ситуационного лидерства® II  
Согласование стиля лидерства с уровнем развития способностей**

В модели «Ситуационного лидерства® II» имеются четыре основных стиля: *указание* (S 1), *наставничество (обучение)* (S 2), *поддержка* (S 3) и *делегирование* (S 4). Эти стили сопоставляются с четырьмя основными уровнями развития сотрудника: *начинающий энтузиаст* (D 1), *разочарованный ученик* (D 2), *способный, но осторожный исполнитель* (D 3) и *уверенный в себе профессионал* (D 4).

Помните, как вы впервые стали учиться ездить на велосипеде? Вы были так взволнованы, что иногда не могли даже спать по ночам, не представляя себе, как это можно ездить на велосипеде. Вы были классическим **начинающим энтузиастом**, которому требовалось **указание**.

Помните, как вы впервые упали со своего велосипеда? Когда вы с трудом вставали с тротуара, вы, может быть, спросили себя, с чего это вы вообще решили научиться ездить на велосипеде и удастся ли вам когда-нибудь действительно овладеть этим искусством. Теперь вы достигли этапа **разочарованного ученика**, и вам нужно было **наставничество (обучение)**.

После того как вы смогли ездить на велосипеде в сопровождении папы, поддерживавшего вас, уверенность в себе пошатнулась в первый раз, когда вы решили выехать за пределы двора, чтобы прокатиться самостоятельно, без поддержки и опоры. В

этот момент вы уже стали **способным, но осторожным исполнителем**, нуждающимся в **поддержке**.

Наконец вы достигли этапа, когда ваш велосипед уже кажется частью вас. Вы можете ездить на нем, даже не думая об этом. Вы поистине стали **уверенным в себе профессионалом**, и ваши родители могли бы **делегировать** вам работу, заключающуюся в получении удовольствия от велосипеда.

А теперь давайте посмотрим, как уровни развития сотрудника и стили лидерства применимы к рабочему месту.

#### **Начинающим энтузиастам нужен директивный стиль**

Предположим, что вы недавно наняли 22-летнего продавца. От эффективного продавца помимо умения продавать требуются еще три важных умения: умение обслуживать клиентов, умение организовывать работы и умение работать в команде. Поскольку ваш новый продавец в течение лета поработал в гостиничном бизнесе, он, видимо, имеет хороший опыт в обслуживании. Поскольку он был казначеем своей студенческой организации и капитаном футбольной команды в своем колледже, он, похоже, имеет какой-то опыт работы в команде и организации дел. Таким образом, вам следует уделить внимание той части его работы, которая состоит в умении продавать, где он является **начинающим энтузиастом**. В этой области он полон энтузиазма и готов учиться, несмотря на отсутствие умений. Из-за высокой заинтересованности в том, чтобы стать хорошим продавцом, он любопытен, полон надежд, оптимистичен и взволнован. В этой области работы для него наиболее благоприятен **директивный** стиль руководства. Вы учите нового работника всему, что необходимо знать о процессе продажи, – от умения позвонить поставщику до закрытия заказа. Вы берете его с собой на переговоры с клиентом, чтобы показать, как работает процесс продаж и что такое хорошая работа. Затем излагаете ему шаг за шагом план его саморазвития как продавца. Иначе говоря, вы не только задаете ему вопросы, но и учите правильно отвечать на них. Вы даете ему конкретные указания и пристально следите за его действиями по продаже, планируя и устанавливая приоритеты относительно того, что ему следует выполнить, чтобы достичь успеха. Обучение и демонстрация того, что делают опытные продавцы, а также предоставление ему возможности попрактиковаться в ситуациях, не связанных с особым риском, – вот наиболее уместный подход для такого новичка-энтузиаста.

#### **Разочарованные ученики нуждаются в обучающем стиле**

Теперь предположим, что ваш новый продавец уже имеет несколько недель опыта практической работы по продажам. Он понимает основы работы продавца, но находит, что освоить это дело гораздо труднее, чем он ожидал. Вы замечаете, что его походка слегка утратила упругость, временами он выглядит удрученно. Хотя он больше знает о продаже, чем в начале своей работы, и временами проявляет настоящую компетентность, иногда он выглядит подавленным и разочарованным, что снижает его интерес к работе. Сотрудник на этой стадии – это **разочарованный ученик**. Сейчас ему нужен **наставник**, который дает ощущение управления и поддержки. Вы продолжаете направлять и пристально наблюдать за его усилиями в области продаж, но теперь все больше вовлекаете его в двусторонние беседы, балансируя между вашими советами и его вопросами и предложениями. На этой стадии вы также часто хвалите и поддерживаете его, так как хотите воспитать в нем уверенность в себе, восстановить его заинтересованность, поощрить его инициативу. Но, рассматривая предложения ученика, окончательное решение принимаете вы, поскольку он учится на реальных клиентах.

#### **Способные, но осторожные исполнители нуждаются в поддерживающем стиле**

Переместимся на пару месяцев вперед. Теперь принятый вами на работу молодой человек знает повседневные обязанности продавца, он приобрел некоторые полезные навыки продаж. И все же у него остались кое-какие сомнения и неуверенность в себе, а также вопросы о том, сможет ли он хорошо продавать *самостоятельно*, без вашей помощи или

поддержки коллег. Хотя вы и говорите ему, что он уже компетентен и знает, что делает, он все еще не очень в этом уверен. Он хорошо понимает процесс продажи и хорошо работает с клиентами, но колеблется действовать совершенно самостоятельно. Он может стать слишком самокритичным или даже нерешительным, чтобы доверять своей интуиции. На этой стадии он является **способным, но осторожным исполнителем**, заинтересованность которого в деле продаж колеблется от воодушевления до неуверенности. Именно в это время нужен **поддерживающий** стиль руководства. После того как ваш подчиненный хорошо освоил умение продавать, он мало нуждается в прямых указаниях, но ему нужна ваша постоянная поддержка для поощрения его колеблющейся уверенности. Теперь для вас пришло время поддерживать его усилия, прислушиваться к его вопросам и предложениям и быть неподалеку, чтобы помочь при необходимости в общении не только с клиентами, но и с коллегами. **Поддерживающий** стиль руководства будет носить теперь более общий характер; обратная связь теперь имеет характер обмена мнениями между вами. Вы помогаете ему прийти к своим собственным решениям, задавая вопросы, которые расширяют его кругозор и помогают при принятии рискованных решений.

#### **Уверенные в себе профессионалы нуждаются в делегирующем стиле**

С течением времени бывший ваш продавец-новичок становится главным игроком в вашей команде. Он не только овладел умениями и мастерски решает задачи, связанные с продажей, но и ведет дела с перспективными клиентами, добиваясь у них успеха. Он предвидит возникновение проблем и заранее готовит решения. Он в разумной степени уверен в себе, поскольку достиг успеха в управлении своей областью продаж. Он способен не только работать самостоятельно, но и воодушевлять других. На этой стадии он является **уверенным в себе профессионалом**. Вы можете положиться на него, зная, что он достигнет своих целей в сфере продаж. Для человека на таком уровне развития лучше всего подходит **делегирующий** стиль руководства. В этой ситуации вполне уместно переложить ответственность за повседневное принятие решений и решение возникающих проблем на него, поручив ему самому управлять его территорией. Теперь ваша работа должна состоять в том, чтобы наделить его властью, позволив ему совершать независимые действия. Вам нужно лишь признать его превосходную работу и дать ему все необходимое для выполнения обязанностей по продаже. На этой стадии важно заинтересовать вашего весьма успешного продавца в развитии его способностей в области продаж и поощрять его к достижению еще более высоких уровней продажи.

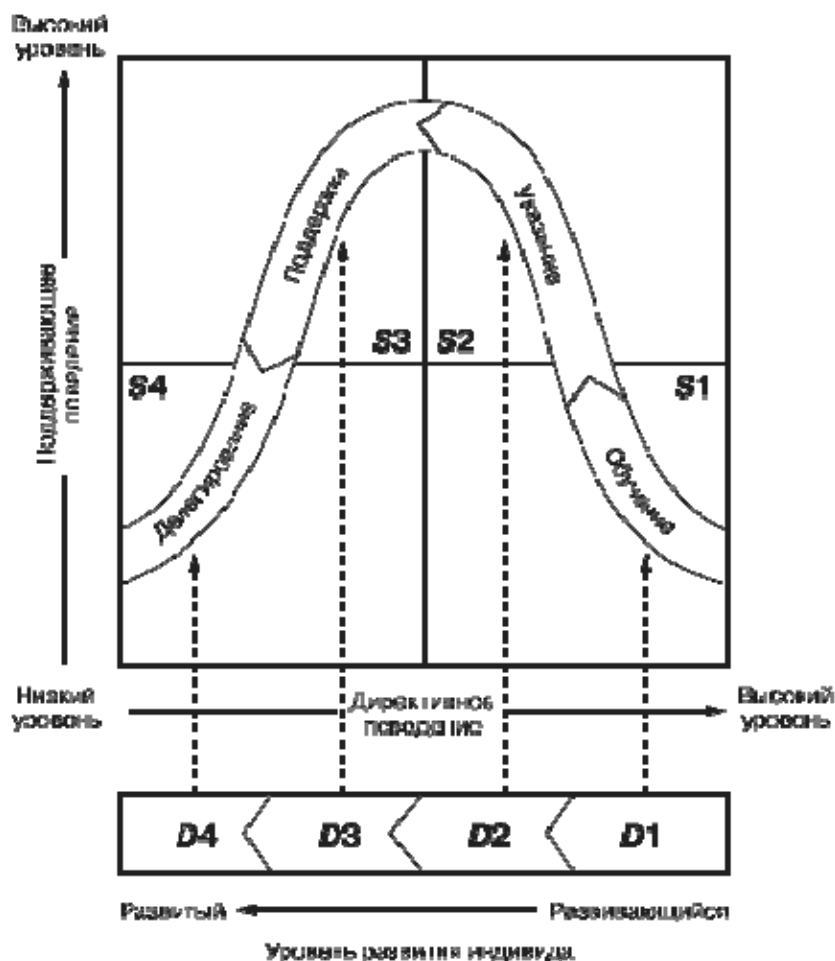
#### **Уровень развития колеблется от цели к цели и от задачи к задаче**

Как мы намекнули в предыдущем примере, уровень развития не является глобальным понятием, но его содержание зависит от конкретной задачи. Мы могли бы проследить путь продавца в области обслуживания, организации или работы в команде, и это были бы разные пути. Важно не загонять всех людей на какой-нибудь конкретный уровень развития. В реальной жизни нельзя говорить об уровне развития отдельного человека, речь может идти скорее о его компетентности и заинтересованности в *достижении какой-нибудь конкретной цели или решении какой-нибудь конкретной задачи*. Иначе говоря, индивид не принадлежит к какому-то одному уровню. Уровень развития колеблется от цели к цели и от задачи к задаче. Индивид может принадлежать к одному уровню развития при решении одной задачи (достижении одной цели) – и к другому уровню развития при решении другой задачи (достижении другой цели).

Например, Кейси работает на производстве продуктов потребления. На своей работе по части маркетинга она просто гений, когда требуется наладить производство новых продуктов или открыть новые рынки, – тут она явно **уверенный в себе профессионал** – это показал успех в осуществлении ее прошлых маркетинговых планов. И все же, когда речь идет о создании базы данных, о том, чтобы проследить связь демографических процессов и закономерностей покупки, выясняется, что опыт Кейси недалеко ушел за пределы отправки

электронной почты и обработки документов на персональном компьютере. В зависимости от своей мотивации она может быть либо **новичком-энтузиастом**, либо **разочарованным учеником**.

Этот пример показывает, что вам нужно использовать не только *разные подходы для разных людей*, но и *разные подходы для одного и того же человека* в зависимости от той цели или задачи в их работе, на которой вы сосредоточены в данный момент (рис. 5.2).



**Рис. 5.2.** Соответствие стиля лидерства уровню развития

Чтобы определить подходящий стиль лидерства для использования на каждом из четырех уровней развития, проведите на рисунке вертикальную прямую вверх от диагностированного уровня развития к кривой стилей лидерства, проходящей через четыре квадранта модели. Соответствующий (подходящий) стиль лидерства дан в квадранте, в котором проведенная вами вертикальная прямая пересекает кривую. С помощью этой модели легко понять, что для энтузиаста-новичка (*D 1*) потребуется директивный (направляющий) (*S 1*) стиль лидерства. Разочарованному ученику (*D 2*) потребуется обучающий (*S 2*) стиль лидерства. Способный, но осторожный исполнитель (*D 3*) будет нуждаться в поддерживающем (*S 3*) стиле лидерства, а уверенный в себе профессионал (*D 4*) получит делегирующий (*S 4*) стиль лидерства. При определении того, какой стиль следует применять для данного уровня развития, просто запомните следующее.

Руководители должны делать то, что люди, которыми они руководят, не могут делать сами в данный момент.

**Важно учитывать способности и индивидуальные особенности людей**

Некоторые люди думают, что нелогично руководить одними людьми так, а другими иначе. И все же мы не определяем логичность как «одинаковое обращение со всеми». Мы определяем ее как «использование одинакового стиля лидерства в одинаковых ситуациях». Тем, кто возражает, считая, что несправедливо относиться к подчиненным по-разному, мы вместе с членом Верховного суда США Феликсом Франкфуртером ответим:

Нет большего неравенства, чем одинаково относиться к неодинаковым.

Наши друзья пережили на собственном опыте обратную сторону одинакового обращения к неодинаковым. Их сыну было восемь лет, и он учился в третьем классе. Им сказали в школе, что он лучший в классе по чтению, но сильно отстает по математике. Первой реакцией были восклицания: «Как такое может быть? Как может ребенок успевать по чтению и так сильно отставать по математике?». Успокоились, немного подумали и осознали: людям хорошо удаются одни вещи, но не удаются другие.

Отец этого ребенка решил поговорить с одним из учителей сына. Мы говорим «один из учителей» по той причине, что сын учился в школе «открытого стиля», т. е. в его классе было 110 учеников, и четыре или пять учителей занимались с ними одновременно в большом открытом пространстве.

– Послушайте, – сказал он, – я не хочу создавать для вас никаких проблем, но все же я хотел бы понять, почему наш сын так хорошо успевает по чтению и так плохо по математике? Вы что же, учите его чтению иначе, чем математике?

Вот что ответил учитель:

– Смотрите, на этой стенке у нас лежат несколько папок с заданиями для чтения. У каждого ребенка там своя папка. Когда наступает время чтения, дети идут туда, каждый берет свою папку и продолжает чтение с того места, где он остановился. Если у кого-нибудь возникает вопрос, он поднимает руку и учитель подходит к нему, чтобы объяснить непонятное.

Наш друг спросил:

– Насколько это нравится моему сыну?

Учитель ответил:

– Он один из наших лучших читателей.

На что наш друг сказал:

– Полный порядок. Вы превосходно учите его чтению.

Какой стиль руководства применяют в этой школе для обучения чтению? Они используют **делегирующий** стиль руководства. Ученик сам берет свою папку с текстами для чтения, сам определяет, когда ему нужна помощь. Почему это работает? Потому что этот ребенок – **уверенный в себе профессионал** по чтению. Ему это нравится, и у него есть умение.

Наш друг спросил:

– Расскажите мне, пожалуйста, как проводятся уроки математики?

Учитель объяснил:

– Вот там, на другой стенке, находится полка с папками для упражнений по нашей математической программе. Когда приходит время для занятия математикой, детишки идут туда, разбирают свои папки, приносят их к своим партам и продолжают заниматься с того места, где они остановились в прошлый раз. Если у них возникает какая-нибудь проблема, они поднимают руки, подходит учитель и объясняет непонятное.

– Мой сын справляется?

– Не очень хорошо. Он отстает.

Какой же стиль руководства применяется здесь при изучении математики? Тот же **делегирующий** стиль, что и при обучении чтению. Следует отметить, что как раз такой стиль обычно и применяется в этой открытой школе. Проблема использования



делегирующего стиля для обучения этого мальчика математике состоит в том, что этот малыш по математике находился на гораздо более низком уровне развития, чем по чтению. Он относился к типу **разочарованного ученика**. Он был некомпетентен. Учителя оставили его одного. Наш друг прошел полный курс обучения по модели «Ситуационное лидерство® II». Поэтому он сказал учителю:

– Неужели вас не учили в колледже, что к одному и тому же ребенку при обучении его разным предметам нужно подходить по-разному, использовать разные стили лидерства или обучения?

Затем наш друг спросил всех учителей в этом открытом классе:

– Кто из вас имеет репутацию учителя, преподающего в традиционном стиле?

В ответ одна пожилая женщина улыбнулась. Она преподавала 35 лет именно в традиционном стиле. Наш друг слышал о ней. Ее пристальное внимание к детям принесло ей репутацию слишком строгой учительницы. Поняв, что это как раз тот стиль преподавания, который нужен его сыну, наш друг спросил ее:

– Вы не могли бы помочь нашему сыну с математикой? Он плохо успевает.

Прежде чем сказать вам, что она ответила, мы расскажем вам кое-что об этой учительнице. Один из наших сотрудников как-то зашел в начальную школу, где преподавала эта учительница еще до того, как перешла в открытую школу. В той школе у нее было 30 третьеклассников, которым она преподавала одна. Детям приходилось есть ланч прямо в классе, потому что школа была слишком мала и в ней не было столовой. Однажды наш коллега зашел в ее класс в 12:14. Дверь была широко открыта, и 30 третьеклассников в полном молчании ели завтраки, в то время как учительница проигрывала им музыку Бетховена на магнитофоне. Увидев эту картину, наш коллега улыбнулся и сказал про себя: «Вот это я называю контролем!»

На другой стороне холла находилась дверь в другой класс, тоже третий. Дверь в класс была закрыта, но наш коллега видел через окошко, что там происходит. Класс выглядел как настоящий зоопарк. Дети бегали, даже по партам, а учительница поощряла их поведение. Это выглядело очень весело. Могла ли такая учительница хорошо научить читать сына нашего коллеги? Конечно, ведь мальчику не был нужен учитель чтения. Если вам не нужен руководитель, то он и должен быть приятным, теплым и поддерживающим. Но могла ли она быть хоть сколько-нибудь хорошим учителем по математике для его сынишки? Нет, не могла бы.

Но вернемся к ответу учительницы, который получил наш друг. Она сказала:

– Было бы гораздо легче, если бы ваш сын попал ко мне с самого начала. Я думаю, что сейчас он растерян и обескуражен, поскольку ему приходится труднее, чем он ожидал, и он не успевает. Поэтому, когда будет урок математики, я подойду к нему и скажу: «Пора заниматься математикой». Затем я подведу его за руку к полке с папками. По-моему, иногда он берет не свою папку, а одну из папок отсутствующих учеников, устраивая путаницу. Тогда я отведу его обратно к парте, усажу и скажу: «Реши примеры с первого по третий, я подойду к тебе через пять минут, чтобы проверить, как идут дела. Если мы будем работать с тобой вместе, то, я уверена, ты подтянешься по математике».

Наш друг сказал:

– Вы умница. Не могли бы вы заняться с ним математикой?

Она согласилась. Вы думаете, что его сын стал заниматься лучше при ее **обучающем** стиле? Поверьте, да. Думаете, он полюбил математику? Не особенно. Гораздо легче отстать, чем подтянуться. Он привык работать самостоятельно. Хотя работа в одиночку не была эффективной, он не был рад внезапному переходу к пристальному контролю. И все же если люди не знают, что делают, и к тому же обескуражены, кто-то должен направлять их, быть их наставником. Обратите внимание, что наша умелая учительница математики *разъяснила ожидания и цели, отслеживала исполнение, а также предоставила ему обратную связь*.

К счастью, в учебном году оставалось только три месяца. Почему мы говорим «к счастью»? Потому что для этой учительницы было трудно перейти от

**директивного/обучающего** стиля к **поддерживающему/делегирующему** стилю. Она была мастером в том, чтобы побудить к рывку, но как только дети приобретали умения, она с трудом могла позволить ученикам самим отвечать за свое обучение. Через три месяца сын нашего коллеги смог уйти от нее и продолжить свое учение у более гуманного, поддерживающего учителя, который теперь работал с ним, когда мальчик пробрел умения, – подобного теплому, дружелюбно настроенному учителю, которого мы описали выше.

Учителя описанного типа очень хороши в своей особой роли, но вы должны удостовериться, что они работают с нужным ребенком в нужное время. И директивный, и гуманистичный учитель могли бы работать более эффективно, если бы могли использовать несколько стилей руководства. То же относится к менеджерам и руководителям. Вам нужно обладать достаточной гибкостью, чтобы менять свой стиль лидерства в зависимости от уровня мастерства ваших людей; в противном случае ваша эффективность будет ограниченной.

Все люди обладают возможностью проявить высокую эффективность – вам только нужно знать и учитывать их способности.

### **Три навыка ситуационного лидера**

Чтобы добиться эффективности в применении модели «Ситуационное лидерство® II», вы должны овладеть тремя навыками: **диагностикой, гибкостью и партнерством**. Ни одно из этих умений не является особенно трудным: просто нужно попрактиковаться.

#### **Диагностика: первый навык**

Как мы отметили выше, чтобы стать эффективным руководителем, использующим ситуационное лидерство, вы должны определить уровень развития вашего подчиненного. Но как конкретно вы это сделаете? Ключ к решению этой задачи состоит в том, чтобы посмотреть на два фактора – компетентность и заинтересованность.

**Компетентность** – это сумма знаний и умений, которые индивид использует для осуществления цели или решения задачи. Лучший способ определения степени компетентности состоит в том, чтобы посмотреть на работу человека. Насколько ваш работник способен планировать, организовывать, находить решения возникающих проблем и общаться? Может ли он достигать заданных ему целей точно и вовремя? Компетентности можно достигнуть в результате обучения в каком-нибудь учебном учреждении, обучения на месте работы, опыта; она может быть достигнута с течением времени при подходящем руководстве и поддержке.

Вторым фактором, на который следует взглянуть при диагностировании уровня развития, является **заинтересованность** – мотивация работника и уверенность в отношении цели или задачи. Насколько заинтересован и воодушевлен ваш работник в отношении конкретной работы? Самоуверен ли он? Доверяет ли он своей способности осуществить эту цель или решить задачу? Если его мотивация и уверенность высоки, вашего работника можно считать заинтересованным.

#### **Гибкость: второй навык**

Когда вы можете без больших усилий применить несколько стилей лидерства, это значит, что вы овладели вторым навыком ситуационного лидерства – **гибкостью**. По мере того как ваш работник переходит от одного уровня развития к другому, стиль лидерства должен меняться соответствующим образом. Однако наши исследования показывают, что большинство руководителей придерживаются одного предпочтительного стиля руководства

35. Фактически 54 % руководителей склонны использовать только один стиль; 35 % склонны использовать два стиля; 10 % – три стиля, и только 1 % используют четыре стиля. Чтобы стать эффективным, руководитель должен использовать все четыре стиля лидерства.

### **Партнерство: третий навык**

Третий навык ситуационного лидера – это **партнерство**. Партнерство открывает возможность общения между вами и вашими работниками и увеличивает качество и частоту ваших разговоров. Когда мы впервые начали учить применению модели «Ситуационное лидерство® II», менеджеры уходили с наших занятий взволнованными и готовыми применить и использовать наши идеи. Тем не менее мы обнаружили, что при практическом применении возникают проблемы, поскольку сотрудники, к которым менеджеры применяли эту модель, не понимали, что те делают, и часто ошибочно интерпретировали их намерения.

Например, предположим, что вы диагностировали одну из ваших подчиненных как преимущественно уверенного в себе профессионала. В результате вы решили, что можно оставить ее одну, но не объяснили ей почему. Через некоторое время, в течение которого вы с ней больше не виделись, она вполне могла растеряться: «Интересно, что я сделала неправильно? Начальник больше ко мне не подходит».

Предположим, что другой ваш работник – новичок, и вы решаете, что ему требуется как минимум обучающий стиль. Через некоторое время он вполне может задуматься: «Что же это, мой босс не доверяет мне? Он всегда заглядывает мне через плечо».

В обоих случаях вы могли поставить правильный диагноз, но так как ваши работники не поняли ваших побуждений, они неправильно истолковали ваши намерения. Путем такого рода опытов мы поняли:

Лидерство – это не то, что вы делаете **для** людей, а то, что вы делаете **с** людьми.

Именно здесь необходимо партнерство. Это умение состоит в том, чтобы получить у вашего подчиненного разрешение использовать тот стиль лидерства, который соответствует его уровню развития. Как вы узнаете в следующей главе 6 «Лидерство для самого себя: сила наделяющая властью», партнерство позволяет работникам помимо всего прочего просить своего менеджера применить тот стиль лидерства, в котором работник нуждается. Поскольку партнерство включает и этот вид взаимодействия между руководителем и подчиненным, мы подождем, пока вы разберетесь полностью в вопросе о ситуационном лидерстве для самого себя, прежде чем глубже обсудить этот навык в главе 7 «Партнерство для лучшего выполнения работ».

### **Эффективное лидерство – это путь изменения**

Мы называем «Ситуационное лидерство® II» объединяющим понятием, поскольку именно на основе этой теории существует *Ken Blanchard Companies*. Со временем мы поняли, что эффективное руководство – четырехэтапный путь к изменению, включающий в себя развитие лидерских качеств по управлению собой, отдельными членами коллектива, командой и организацией.

**Лидерство для себя** идет первым, поскольку эффективное руководство начинается изнутри. Прежде чем вы сможете руководить кем-нибудь другим, вы должны узнать себя,

---

<sup>35</sup> Информация получена в результате применения «The Leadership Behavior Analysis II» (LBAII) – средства, предназначенного для измерения как своей гибкости, так и гибкости других руководителей, а также эффективности руководителя при выборе им подходящего стиля лидерства. Drea Zigarmi, Carl Edeburn, and Ken Blanchard, *Getting to Know the LBA II: Research, Validity, and Reliability of the Self and Other Forms*, 4th Edition (Escondido, California: *The Ken Blanchard Companies*, 1997).

узнать, что вам нужно, чтобы добиваться успеха. Знание себя дает вам перспективу.

Только когда руководители приобрели опыт в развитии лидерских качеств по управлению собой, они будут готовы управлять другими. Ключом к **руководству отдельными членами коллектива** является способность устанавливать доверительные отношения с другими. Если вы не знаете, кто вы (или каковы ваши силы и слабости), и не хотите быть уязвимым, вы никогда не сможете установить доверительные отношения. Без доверия организация никогда не сможет функционировать эффективно. Доверие между вами и людьми, которыми вы руководите, является важным условием совместной работы.

Следующим шагом на пути руководителя к изменению является **руководство командой**. Руководство командой всегда более сложно, чем руководство отдельными людьми. Любая мать двух близнецов знает, что, когда вы работаете с кем-нибудь одним, имеется только два отношения: ваше отношение к этому человеку и его отношение к вам. Но когда к вашему дуэту присоединяется третье лицо, сразу возникает 12 возможных отношений. Хотя вы сохраняете отношения с каждым из членов группы в отдельности, ситуация всегда меняется, когда вы взаимодействуете вместе с кем-нибудь еще из другой присутствующей партии. Случалось вам встретиться с каким-нибудь коллегой, прежде чем идти к своему начальнику, и вы оба договорились об общей стратегии с ним, а затем внезапно посреди встречи ваш коллега меняет курс? Почему такое происходит?

Потому что в разговоре участвует третье лицо. Руководство командой требует доверия и совместных усилий.

**Руководство организацией** является финальной стадией на пути к изменению. Сможет ли руководитель хорошо функционировать как руководитель организации, как человек, управляющий несколькими командами? Это зависит от перспективы, доверия и чувства общих интересов, достигнутых на первых трех стадиях пути руководителя к изменению. Ключом к развитию эффективной организации является создание среды, которая ценит как отношения, так и результаты.

Одна из главных ошибок современных руководителей состоит в том, что, когда они становятся руководителями, они тратят почти все свое время и энергию, пытаясь улучшить ситуацию на организационном уровне, прежде чем убедиться, что они все правильно делают на предыдущих уровнях (руководства собой, отдельными людьми и командой).

На каждой из остановок вашего пути к изменению модель «Ситуационное лидерство® II» будет играть ведущую роль. Следующая глава покажет, как эта модель применяется к первому этапу пути к изменению – управлению собой.

## **Глава 6**

### **Лидерство для самого себя: сила наделения властью**

*Кен Бланишар, Сузан Фаулер и Лоренс Хокинс*

Как было показано в главе 4 «Главное – это наделение властью», традиционное иерархическое управление компаниями преобразуется в наделение властью сотрудников на разных уровнях организации. Когда сотрудники сами смогут проявить инициативу, чтобы получить то, что им нужно для успеха, и руководители откликнутся на их нужды, пресловутая пирамида власти перевернется с ног на голову, и руководители будут служить тем, кто были руководимыми. Это придает силу наделению властью.

Менеджеры должны научиться тому, чтобы оставить командно-контролирующий стиль управления, поскольку вскоре у них не будет другого выбора. В 1980-е гг. один менеджер в среднем осуществлял контроль над деятельностью пяти работников, т. е. на одного менеджера приходилось пять подчиненных. Сегодня компании имеют более гибкие организационные структуры, в которых зоны необходимого контроля значительно увеличились. Теперь нередко встречаются структуры, где один менеджер приходится на 25–70 подчиненных. Прибавьте к этому появление виртуальных организаций (в таких

организациях менеджеров просят руководить людьми, которых они редко видят, если вообще видят) – и перед нами совершенно иной рабочий ландшафт. Дело в том, что сегодня большинство руководителей больше не играют традиционную роль лиц, говорящих людям, что, где и когда они должны делать. У менеджеров просто уже нет времени, и во многих случаях их подчиненные больше знают о работе, чем они сами. Больше, чем когда-либо раньше, компании сегодня полагаются на то, что работу выполняют сами сотрудники.

Некоторые люди стремятся к такой мотивирующей на самостоятельные действия среде, как утки к воде, но часто не могут эффективно работать, не зная, что делать, если менеджер не скажет им прямо, что делать. Как же решить эту проблему? Как найти людей, способных схватить мяч, который им вручили, и побежать дальше? Как помочь людям проявить себя в решении проблем и принятии решений?

Создание заинтересованной рабочей силы

Подобно тому как руководители должны переходить от командно-контролирующего стиля управления к партнерству, точно так же и руководимые должны отходить от принципа «жди, пока тебе скажут» и брать инициативу в свои руки, чтобы быть способными самостоятельно решать, что делать. Если ключевая роль ситуационных руководителей состоит в том, чтобы стать партнерами своих работников, то новая роль работников заключается в том, чтобы стать партнерами своих руководителей. В этом и состоит суть управления собой.

Чтобы наделение властью принесло успех, организации и руководители должны воспитать работников, которые умеют брать на себя ответственность за результат и обладают навыками, позволяющими им быть наделенными властью.

Людей нужно обучать брать на себя ответственность за результат. Хотя многие организации обучают менеджеров делегированию полномочий, искусству «отходить в сторону», очень мало внимания уделяется тому, чтобы обучить людей брать мяч и бежать с ним. Передовые организации поняли, что воспитание умения брать ответственность за результат является мощным средством положительного влияния на тройной результат.

Например, один из моих клиентов, компания *Bandag Manufacturing*, поняла важность развития подобных качеств после крупной аварии, связанной с оборудованием. Вместо того чтобы уволить виновных, компания предпочла обучить их навыкам лидерства. Произошла забавная штука. Подчиненные пришли к мнению, что менеджеры также несут ответственность, и предложили им продемонстрировать свои способности к руководству. Они просили своих менеджеров дать им указания и оказывать поддержку, требовали объяснить им цели и ожидания. И вдруг менеджерам пришлось обновлять свои обветшалые навыки и работать как следует.

Когда время, затраченное на восстановление уровня производства на этом заводе, сравнили с временем, затраченным на других восьми заводах компании, которые в прошлом пережили аналогичные аварии, то оказалось, что калифорнийский завод достиг доаварийного уровня производства быстрее, чем любой другой завод за всю историю компании. Администрация изучила также и другие предпринятые меры и пришла к выводу, что решающим фактором успешного восстановления завода явилось в первую очередь поведение работников, которые проявили высокую степень заинтересованности и были вооружены навыками лидеров.

Организация, состоящая из людей, обладающих лидерскими навыками, – это организация с заинтересованной рабочей силой.

Почему так важно иметь заинтересованную рабочую силу, состоящую из людей с лидерскими навыками? Потому что незаинтересованные работники обходятся Соединенным Штатам в сотни миллиардов долларов в год. Согласно исследованию Института Гэллага, проведенному в 2003 г., «активно незаинтересованные» люди (работники, абсолютно не

вовлеченные в свою работу) обходятся экономике США в сумму от \$292 до \$355 млрд в год. Исследование Гэллапа показало, что 24,7 млн работников (17 %) являются активно незаинтересованными. Они отсутствуют на рабочих местах в 3,5 раза больше дней в году, чем остальные работники, или 86,5 млн дней всего. Хотя «незаинтересованные» работники психологически не имеют заинтересованности в своей роли, «активно незаинтересованные» работают значительно менее производительно, менее лояльны к своим компаниям, менее удовлетворены своей личной жизнью, более подвержены стрессу и не уверены в своей работе <sup>36</sup>. Статистика показывает, что в мире в целом количество незаинтересованной рабочей силы еще выше (табл. 6.1).

**Таблица 6.1**

Страна	Заинтересованных, %	Незаинтересованных, %	Активно заинтересованных, %
США	27	56	17
Канада	24	60	16
Германия	12	70	18
Япония	9	72	19
Великобритания	19	61	20
Чили	25	62	13
Франция	12	57	31
Израиль	20	65	15
Австралия	18	63	19
Новая Зеландия	23	64	13
Сингапур	6	77	17

Чтобы увидеть, в какой точке пространства заинтересованных – незаинтересованных находитесь вы, рассмотрим следующие 12 основных вопросов (от них происходит название исследования «Q12»), которые Гэллап задавал служащим. Ответы на эти вопросы позволяют организациям увидеть и понять связи между уровнем заинтересованности служащих и производительностью, ростом и прибыльностью. Мы включили в табл. 6.2 и те ответы, которые мог бы дать активно заинтересованный сотрудник с навыками лидера. Если в большинстве случаев вы смогли ответить на предыдущие вопросы «да», то шанс того, что ваша организация имеет культуру наделения властью, которая поддерживает развитие лидерских качеств у сотрудников, весьма велик.

**Таблица 6.2**

<sup>36</sup> Peter Flade, *Great Britain's Workforce Lacks Inspiration*, Gallup Management Journal (December 11, 2003).

Вопросы комплекса Q12	Ответы сотрудника с навыками лидера
1. Знаю ли я, чего от меня ждут на работе?	Я выяснил, чего ждут от меня менеджер и организация: мое дело — находить согласованные области ответственности и ставить перед собой соответствующие цели
2. Есть ли у меня материалы и оборудование, необходимые для правильного выполнения работы?	Я беру на себя инициативу запрашивать и получать материалы и оборудование, нужные мне для правильного выполнения работы
3. Есть ли у меня возможность каждый день делать то, что я делаю лучше всего?	Я нахожу возможность каждый день делать то, что я делаю лучше всего
4. За последние семь дней получил ли я признание или похвалу за хорошо сделанную работу?	За последние семь дней я просил и получил конкретный отзыв о моей работе: я внутренне признал мои добросовестные усилия и, где это было нужно, добился признания моей хорошо сделанной работы от тех, кто имеет для меня значение
5. Ценит ли меня как личность мой непосредственный начальник или кто-нибудь из товарищей по работе?	Я добиваюсь встреч один на один со своим начальником, чтобы обсудить текущие дела и получить поддержку, нужную мне для решения моих задач
6. Есть ли на работе кто-нибудь, кто поддерживает мое развитие?	Я поддерживаю отношения с более компетентным коллегой, который способствует моему развитию
7. Считаются ли на работе с моим мнением?	Я подавал идеи, высказывал свои мнения и активно решал проблемы с таким расчетом, чтобы показать свое желание работать и позволить другим получить пользу от моих решений, не опасаясь за принятие этих решений и не тревожась по поводу уверенности в себе
8. Вызывает ли у меня миссия или цель работы моей компании чувство значимости моей собственной работы?	Я согласовал свое личное видение жизни и связанную с работой цель с миссией и целью своей организации; поэтому я ощущаю, что моя работа имеет большое значение и поддерживает мои собственные ценности и мироощущение

Окончание табл. 6.2

Вопросы комплекса Q12	Ответы сотрудника с навыками лидера
9. Заинтересованы ли мои коллеги в качественном выполнении работы?	Я участвовал в обучении своих коллег и учился у них; я считал личной ответственностью помогать в создании атмосферы заинтересованности в качественном выполнении работы ради большего блага
10. Есть ли у меня лучший друг на работе?	Я поощрял серьезные дружеские отношения и устанавливал связи с коллегами по работе
11. За последние шесть месяцев кто-нибудь говорил со мной о моем развитии?	Я регулярно проявлял инициативу, интересуясь у начальника о моих успехах и его/ее впечатлениях относительно того, оправдываю ли я ожидания
12. Были ли у меня на работе в прошедшем году возможности для обучения и роста?	В течение прошлого года я создал на работе и в своей личной жизни возможности для обучения и роста

### Развитие лидерских качеств путем индивидуального обучения

Индивидуальное обучение, один из ключевых элементов высокоэффективных организаций, является важнейшей частью развития лидерских качеств<sup>37</sup>. Организации, которые не поощряют своих сотрудников учиться, имеют меньшую вероятность стать высокоэффективными, потому что умения организации состоят из умений ее сотрудников и не превышают их. Если работники не учатся, то и организация не может учиться.

В высокоэффективных организациях люди рассматриваются как значимые активы, которые становятся более ценными по мере накопления опыта и знаний. Высокоэффективные организации применяют формальное обучение, наставничество и поддержку на работе для развития мастерства и компетентности своих сотрудников.

Хотя люди, обладающие лидерскими навыками, должны отвечать за свое обучение, они не должны одни нести это бремя; обучение лидерским навыкам должно поддерживать развитие знаний и умений. Это лучше всего получается, когда обучение интегрировано в работу каждого работника. В высокоэффективных организациях все обучение согласовано со стратегическим направлением компании и поддерживает его.

К счастью, примеры организаций, поддерживающих индивидуальное обучение и развитие лидерских качеств работников, многочисленны. Например, компания *Yum! Brands*, управляющая компания для *Pizza Hut*, *Taco Bell* и *KFC* и других, поддерживает университет *Yum!* в котором сотрудники компаний приобретают технические, деловые и межличностные навыки и умения, связанные с созданием политики компании, ставящей главной целью обслуживание потребителя<sup>38</sup>.

Компания *Johnsonville Foods* предлагает непрерывное обучение, поощряя всех своих служащих посещать любой учебный класс, независимо от того, сможет ли конкретный работник непосредственно применить полученные там навыки в текущей работе<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> См. описание модели ВЭО SCORES в главе 1 «Является ли ваша организация высокоэффективной?».

<sup>38</sup> Ken Blanchard, Jim Ballard and Fred Finch, *Customer Mania!: It's Never Too Late to Build a Customer Focused Company* (New York: Free Press/Simon and Schuster, 2004).

<sup>39</sup> James Belasco, *Flight of the Buffalo* (New York: Warner Books, 1993).



Компания *GE* представляет собой другой превосходный пример организации, которая ценит обучение своих сотрудников. Их инициативная программа *Work Out*, принятая в 1989 г., разрушила барьеры на пути к обучению, создав систему кросс-функциональной работы над реальными проектами. Программа *Work Out* устранила потери и увеличила производительность, устранив коммуникационные барьеры, сотрудники могли свободно обсуждать информацию и действовать согласованно. *GE* продолжает использовать все то, чему учатся ее сотрудники с помощью программы *Work Out* – отличительного признака организации, обеспечивающей непрерывное обучение и развитие лидерских качеств <sup>40</sup>.

Наделение властью – это то, что руководители дают своим людям. Навыки лидерства – это то, что делают люди, чтобы наделение властью давало результат.

Три навыка сотрудника, обладающего лидерскими качествами по отношению к самому себе

Вы не можете перевернуть иерархическую пирамиду и просто сказать работникам, чтобы они взяли ответственность на себя. Лидеров нужно активно воспитывать, обучая людей умениям и отношению, которое способствовало бы наделению властью <sup>41</sup>. В книге «Лидерские качества по отношению к самому себе и менеджер на минуту» («*Self Leadership and The One Minute Manager*») Кен Бланшар, Сузан Фаулер и Лоренс Хокинз учат трем навыкам: **бросайте вызов принятым ограничениям, отмечайте уровни власти и сотрудничайте ради успеха** <sup>42</sup>.

### **Первый навык: бросайте вызов принятым ограничениям**

Первое, что должен уметь человек, развивающий лидерские качества, – это **бросать вызов принятым ограничениям**. Что мы, собственно, понимаем под принятыми ограничениями?

Принятое ограничение – это убеждение, основанное на прошлом опыте, которое ограничивает наши текущие и будущие возможности.

Классическим примером принятого ограничения является обучение цирковых слонов. Дрессировщик берет малыша-слона и привязывает его к столбу большой и тяжелой цепью. Хотя малыш дергает и тянет цепь, он не может ее порвать. В конце концов он перестает тянуть. Теперь он 6-тонный слон в цирке Барнума и Бейли. Он легко мог бы выдернуть столб из земли, из арены, но даже не пытается. Его неспособности отойти за пределы длины цепи не существует на самом деле, это принятое ограничение.

Рассмотрим теперь, как случай со слонем связан с нашим собственным опытом работы. Не кажутся ли вам знакомыми некоторые из нижеследующих мыслей: «Почему это я должен беспокоиться? Все равно мой босс не одобрит этого. Они здесь никогда не прислушиваются ни к чьим мыслям. Женщины никогда раньше не занимали эту должность. У меня это никогда не получалось». Все это примеры принятых вами ограничений; они могут быть верными на некотором уровне, но не являются истиной, которая должна определять ваш опыт.

Признаками, указывающими на то, что принятое ограничение может держать вас

---

<sup>40</sup> Robert Slater, *The New GE: How Jack Welch Revived an American Institution* (New York: McGraw-Hill, 1993).

<sup>41</sup> На основе программы «Ситуационное лидерство для самого себя», которая была разработана для обучения подчиненных и других помощников умениям согласно «Ситуационному лидерству® II».

<sup>42</sup> Ken Blanchard, Susan Fowler and Laurence Hawkins, *Self Leadership and The One Minute Manager* (New York: William Morrow, 2004).

заложником, являются негативный внутренний диалог, извинения и отговорки, а также обвинения. В какой-то момент большинство людей приняли как должное, что, поскольку у них нет прямой власти или власти положения (должности), они не могут быть лидерами или влиять на результат. Это одно из наиболее частых принятых ограничений на рабочем месте. Люди, чья эффективная деятельность стала легендой, – от Билла Гейтса до Матери Терезы – это люди, которые идут за границы принятых ограничений для достижения своих целей. Например, Мать Тереза, принадлежавшая к албанскому меньшинству и говорившая на ломаном английском, начала свою удивительную карьеру не с высокой должности и не имела власти. Для достижения своей цели она использовала личную силу, а слава и успех были следствием.

Мы не хотим сказать, что никто из нас не испытывает ограничений со стороны внешних сил, будь то нехватка времени, денег или авторитета. И все же развитие лидерских качеств приводит к пониманию, что ограничения – это не проблема. Проблема состоит в нашем убеждении, что все эти ограничения являются единственным источником власти, доступным для нас. Каждый человек, добившийся успеха, может почти точно назвать время и дату, когда он решил отойти от принятых ограничений.

### **Второй навык: замечайте источники вашей власти**

Второй навык при развитии лидерских качеств для самого себя – это умение **замечать источники своей власти**. У каждого есть власть, хотя многие не осознают этого. Например, в нашей работе о бесплатных средних школах мы выяснили: ученики часто чувствуют, что, если они не являются родителями, директором, учителем или воспитателем школы, у них нет никакой власти. В результате они либо уходят в подполье со своими чувствами растерянности и разочарования, либо становятся враждебными и непослушными. Это проблема не только юных и молодых людей. Люди всех возрастов борются с самим понятием власти. Часто они не признают, что и сами обладают некоторой властью.

Злоупотребление властью, использование статуса и служебного положения для принуждения других, а также эгоизм, ассоциирующийся с людьми, имеющими общественную и политическую власть, послужили тому, чтобы оттолкнуть людей от принятия власти, не говоря уж об ее использовании. Ситуационное лидерство учит людей пяти источникам власти: **власть положения, личная власть, власть задачи, власть знания и власть отношения**. Помогая людям распознать их уровни власти, мы утверждаем, что «единственным преимуществом силы является способность совершить больше добра». Люди с лидерскими качествами могут сделать больше добра для себя, своих семей, своих сограждан, своей организации и своих сотрудников и коллег, если признают свою власть и будут обращаться к ней.

**Власть положения (должности)** является наиболее общепризнанным источником власти. Она принадлежит занимаемой позиции (должности). У вас есть власть положения, когда на вашей визитке напечатано то, в соответствии с чем вы можете управлять людьми или распоряжаться ресурсами. Но, как сказал отец Кена Бланшара, офицер Флота США, «лучшие руководители – это те, кто имеют власть положения, но которым никогда не приходится ее использовать».

**Личная власть** происходит из личных качеств, таких как сила характера, энтузиазм, вдохновение или мудрость. Личная сила усиливается далее за счет сильных межличностных навыков, таких как способность к общению и убедительность. Если людям нравится быть рядом с вами, то у вас есть личная власть.

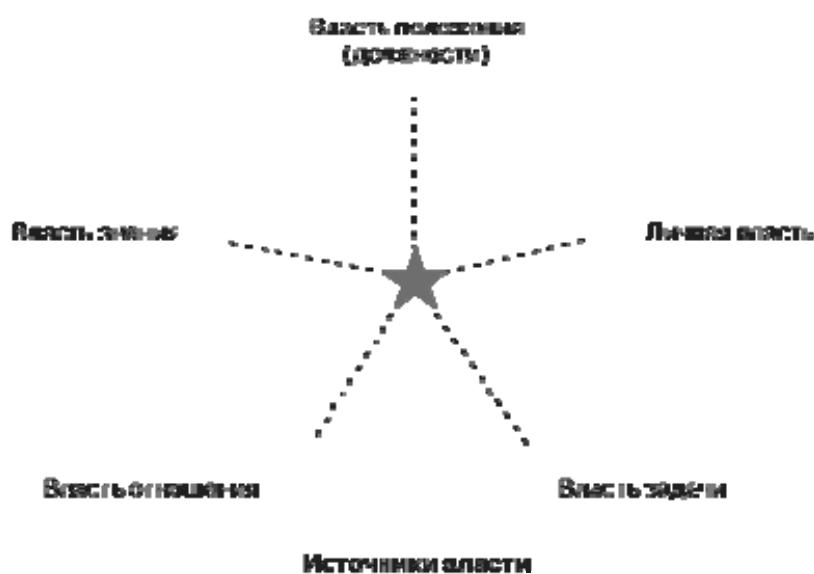
**Власть задачи** исходит из решаемой задачи или конкретной работы. Это власть, которая дает вам право помочь другим в выполнении каких-то действий, работы или, наоборот, заблокировать или остановить выполнение действий или работы. Например, помощник президента или генерального директора часто могут влиять на повестку дня должностного лица, включая в нее или устраняя из нее запланированные встречи.

**Власть отношения** происходит из сотрудничества с другими – путем установления

отношений дружбы, взаимопонимания с коллегой, создания отношений с человеком, чем-либо обязанным вам. Если у вас есть власть положения, личная власть, власть задачи или власть знания, то вы потенциально имеете власть отношения.

**Власть знания** появляется в результате того, что вы имеете особый опыт или умения, также она зависит от того, имеете ли вы определенные степени или дипломы, указывающие на ваше специальное обучение. Часто вы можете перенести власть знания с одной работы на другую или из одной компании в другую. Мы все что-то умеем делать хорошо, поэтому все мы имеем власть знания в какой-либо форме (рис. 6.1).

Всякий из нас обладает в какой-то степени каждой из этих форм власти, и, как правило, распределение их неравномерно. С нашей точки зрения, очень немногие вообще задумываются о том, какой властью они обладают. Еще меньшее число спрашивали других, что они думают на эту тему. Если они спрашивали, то, возможно, удивились тому, как другие воспринимают их – их работу, положение, личность и способности.



**Рис. 6.1.** Источники власти

Получение информации со стороны об источниках вашей власти может оказаться весьма поучительным. Очень вероятно, что вы почувствуете удивление и удовлетворение от полученных ответов. С возросшим осознанием и вниманием к вашей собственной силе вы придете к пониманию того, как можно с пользой применить свою власть. Вероятно, вы также поймете, что хотя вы считали некоторые свои источники власти чем-то собой разумеющимся, вы позабыли о других. Лучший способ усилить вашу власть состоит в том, чтобы собирать вокруг себя людей, имеющих те виды власти, которыми вы не обладаете.

Не покупайтесь на распространенное заблуждение о том, что власть должности – это единственная власть, которая имеет значение.

Как только вы узнаете, каковы ваши источники власти, вы будете готовы увеличить их. Если вы сильны в одних видах власти и слабы в других, не думайте, что так это и останется до конца вашей жизни. Например, человеку, имеющему высокий уровень власти знания (он превосходно разбирается в компьютерах), но низкий уровень личной власти (вследствие слабого развития межличностных умений) не повредило бы пройти курс Дэйла Карнеги «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей». Допустить, что люди никогда не захотят быть рядом с вами, – это сужающее ваши возможности принятое ограничение. То же самое можно сказать о людях, обладающих навыками общения, но не имеющих технических умений. Было бы наивно думать, что компьютер скоро выйдет из употребления. Поэтому

беритесь за программы и попросите кого-нибудь помочь вам учиться.

### **Сила фразы «Мне надо»**

Вы можете расширить источники вашей власти, если объедините их двумя мощными словами: «Мне нужно». Вместо того чтобы прямо заявить, что нам нужно, многие из нас, как одна женщина в метро, попадают в ловушку глупых вопросов. Позвольте мне пояснить. Один мужчина как-то вошел в вагон метро в Нью-Йорке и обнаружил, что свободно только одно место. Сиденье было чем-то испачкано. Не желая испортить брюки, он расстелил газету на этом месте и сел на нее. Через несколько минут какая-то женщина постучала его по плечу и спросила: «Простите, сэр. Вы читаете газету?» Мужчина подумал, что это один из глупейших вопросов, какие он когда-либо слышал. Он не смог сдержаться, встал, перевернул страницу, снова сел на место и ответил: «Да, мадам, читаю».

Хотя этот рассказ и вызывает смех, вы могли бы спросить, а не случается ли и вам задавать глупые вопросы. Все мы задаем их. Предположим, вы видите, что сотрудница мечется по офису, как «курица с отрубленной головой», но вам нужна ее помощь. Поэтому вы спрашиваете: «Вы не заняты?». Это глупый вопрос. Ну конечно же она занята! Поэтому она отвечает вам чем-то вроде: «Да вот в сутках часов не хватает». Вы чувствуете себя виноватым, огорчаетесь и оставляете ее одну, не желая усложнять ее жизнь.

Альтернатива глупым вопросам очень проста. Нужно честно сказать сотруднику, чего вы хотите: «Мне надо 15 минут, чтобы обсудить этот проект. Если сейчас неподходящее время, можем поговорить об этом в 3:00».

Что делает фразу «Мне надо» такой могущественной? Когда вы говорите какому-нибудь человеку, что вы *хотите* чего-то, то первой мыслью этого человека обычно бывает: «Мы все хотим то, чего у нас не может быть». Однако, когда вы используете фразу «Мне надо», вы исходите из позиции силы. Вы подумали о том, что надо сделать, чтобы добиться успеха, и вы просите человека о помощи. Люди любят, чтобы в них нуждались, любят думать, что могут помочь вам. Фраза «Мне надо» убеждает. Это ключевая фраза, когда вы начинаете сотрудничать ради успеха.

Не бойтесь просить о помощи у людей, имеющих власть, которой у вас нет. Проявляя такую настойчивость, вы устраните из своего словаря выражения, означающие «я жертва». Помните, если вы просите то, чего хотите, вы либо выиграете, либо ничего не потеряете. Вас, наверное, заинтересовала бы перспектива поехать в Лас-Вегас, если бы вы знали, что вы либо выиграете, либо просто не проиграете? Конечно, все мы кинулись бы покупать билеты на следующий самолет. Если вы просите то, что вам нужно, и получаете это, вы выигрываете. Если вы просите что-нибудь и не получаете этого, вы не проигрываете – вы ведь и не имели этого. Большинство людей боится просить то, что им нужно, из боязни получить отказ. Помните, когда люди говорят вам «нет», они всего лишь отвергают вашу мысль. Единственный человек, который может отвергнуть вас, это вы.

### **Третий навык: сотрудничайте ради успеха**

Третий навык – это умение **сотрудничать ради успеха**. Это умение проявить инициативу, чтобы получить указания и поддержку, в которых люди нуждаются для достижения целей.

В главе 5 «Ситуационное лидерство® II: общее понятие» мы ввели определение четырех уровней развития и соответствующих каждому из них стилей лидерства. Для развития навыков лидерства мы переворачиваем эту модель вверх ногами, так чтобы подчиненные могли самостоятельно диагностировать свой собственный уровень развития применительно к конкретной цели или задаче и проявить инициативу, чтобы получить от менеджера тот стиль руководства, который им нужен для достижения лучшего результата (рис. 6.2).

Чтобы проиллюстрировать, как это работает, давайте вернемся к нашему примеру в главе 5 о недавно принятом на работу 22-летнем продавце. Предположим, что сначала менеджер обучал его модели потребностей в развитии. Теперь, когда он и его менеджер ставят цели, касающиеся четырех главных сфер ответственности – продажи, обслуживания,

администрирования и работы в команде – молодой продавец может **сотрудничать ради успеха**, играя активную роль в диагностировании своего собственного уровня развития и определении стиля руководства, который нужен ему для каждого уровня, а не рассчитывать, что менеджер сделает работу за него. Это не только увеличит его самоуважение и ускорит его путь к наделению властью: будучи хорошим партнером, он также снимет часть нагрузки с плеч своего босса. В этом процессе боссу будет легче перевернуть иерархическую пирамиду и стать в большей степени вдохновителем и наставником, чем директором и контролером.

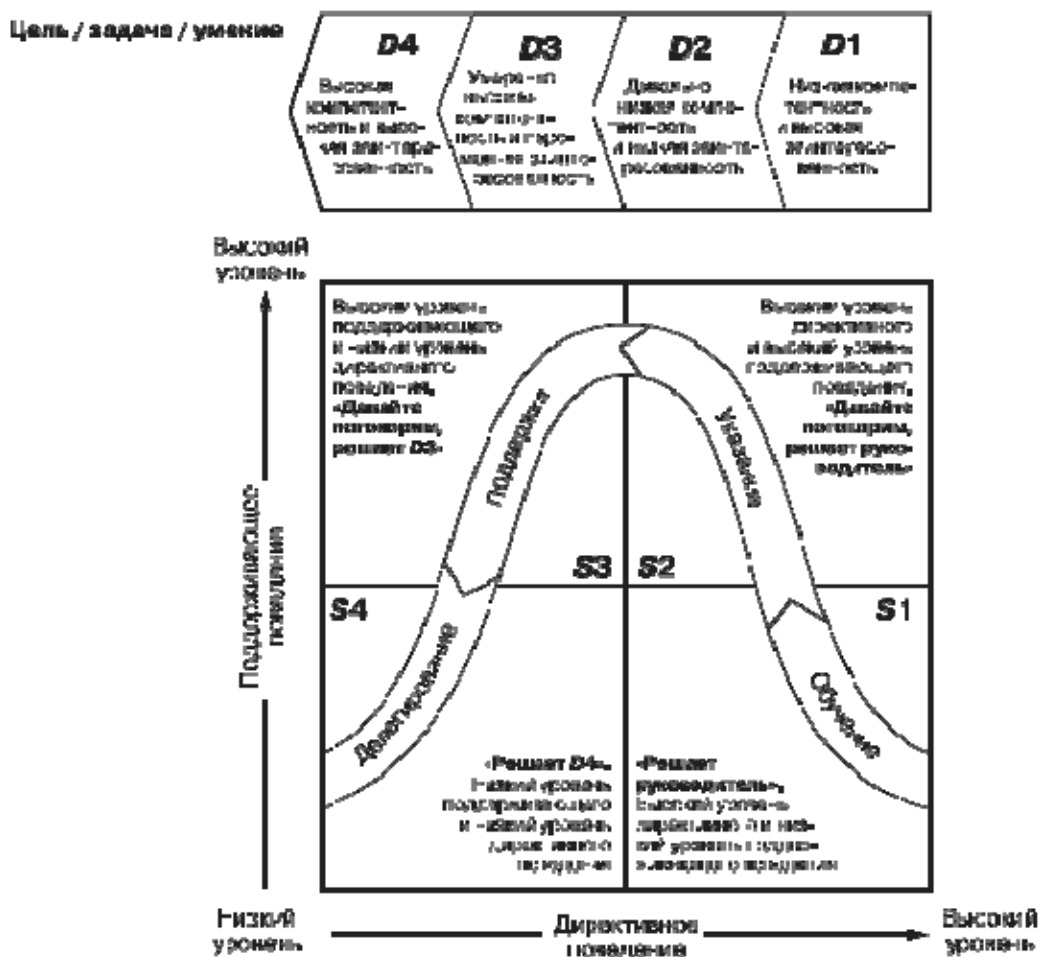


Рис. 6.2. Модель потребностей

Так как продавец знает «Ситуационную модель потребностей в развитии», он может диагностировать себя как **начинающего энтузиаста (D 1)** в сфере продаж имеющимся клиентам. Он знает, что еще не продемонстрировал своей компетентности в этой сфере и еще не приобрел знаний и умений, нужных ему для достижения своих целей в сфере продаж. И все же мысль об оказании услуг высшего качества для имеющихся клиентов волнует его, и его заинтересованность находится на высоком уровне. Продавец должен распознать, что ему нужен **директивный (S 1)** стиль руководства с высоким уровнем указаний и низкой поддержкой. Он должен **сотрудничать ради успеха**, попросив своего менеджера учить его всему, что относится к его части процесса продаж: от установления первого контакта до завершения работы. Он должен попросить своего менеджера помочь ему определить соответствующие цели, которых нужно достичь в первую очередь, чтобы выполнить задание и добиться успеха в этой сфере. Поскольку этому продавцу нравится его работа и он заинтересован в вопросе продаж имеющимся клиентам, ему, видимо, не потребуется большая эмоциональная поддержка в этой сфере его работы.

Продавец понимает, что в сфере управления, в частности составления электронных

отчетов, он является **разочарованным учеником (D 2)**, которому нужно **наставничество (S 2)**. Его работа летом в гостинице не дала ему особенной практики работы с компьютером. Он думал, что после окончания начального курса обучения он будет на пути к компьютерной грамотности. Но когда рядом не оказалось инструктора, его уверенность быстро рассеялась. Этот продавец вынужден был признаться своему менеджеру, что, хотя он вполне справляется с электронной почтой, он все же настолько сбит с толку программой составления крупноформатной таблицы, что еле-еле соображает, что он делает. Понимая, что ему еще нужно много разъяснений и поддержки в этой области, этот продавец должен **сотрудничать ради успеха**, попросив менеджера предоставить ему возможность обучения работе с компьютером, в особенности под руководством инструктора. Он также должен попросить менеджера чаще хвалить его и поддерживать, а также поощрять в дальнейшей учебе, чтобы он мог обрести уверенность в работе с компьютером.

Наш продавец испытывает известные затруднения и в сфере телефонных продаж продукции. Он прошел хорошую тренировку в этой области, знает, что за чем нужно делать. Во время обучения и в течение нескольких последующих недель добился кое-каких успехов. Однако за последнюю пару недель он совершил всего несколько сделок в результате телефонных звонков. Его сомнения в себе все усиливались, и он стал задумываться, сможет ли преуспеть в этой области без посторонней помощи. Вспомнив, как он был взволнован и каким компетентным себя чувствовал в телефонных продажах всего лишь несколько недель назад, он понял, что является **способным, но осторожным исполнителем (D 3)**, которому нужен **поддерживающий (S 3)** стиль руководства. Он должен **сотрудничать ради успеха**, прося своего менеджера выслушивать его тревоги и поддерживать его слабеющую уверенность. Зная, что общение с человеком, преуспевающим в сфере телефонных продаж, даст ему необходимую поддержку, он должен просить своего менеджера помочь ему в поиске творческих идей и в принятии риска.

В области обслуживания клиентов этот продавец отлично знает, что он относится к типу **уверенного в себе профессионала (D 4)**. Проработав какое-то время в сфере гостеприимства, он использует этот опыт в своей новой должности, и довольные клиенты, естественно, тянутся к нему. Он уже успел завоевать сердца ряда крупнейших клиентов компании, предвидя их нужды и предоставляя им больше, чем они когда-либо мечтали получить. В этой сфере наш продавец должен **сотрудничать ради успеха**, давая своему менеджеру знать, что для него, продавца, лучшим стилем руководства будет **делегирующий (S 4)** стиль. Он должен попросить своего менеджера позволить ему самому принимать повседневные решения в этой области. Кроме того, он должен дать понять менеджеру, что лучшей поддержкой будет доверие, ведь он хорошо делает свою работу. Нужно предоставить ему необходимые ресурсы и сделать так, чтобы уровень обслуживания продолжал расти.

Важно помнить, что процесс сотрудничества ради успеха не должен быть ограничен только вашим менеджером. Вы можете определить свой уровень развития и обратиться с просьбой о соответствующем стиле руководства к любому числу руководителей. Помните, что *руководителем является любой человек, который может дать указание и поддержку, необходимые вам для достижения вашей цели*. Теперь самое подходящее время для того, чтобы бросить вызов принятым ограничениям. И пусть тоненькие голоса у вас в голове прекратят повторять: «А с чего это он захочет помочь мне?»

Теперь, когда вы знаете о вызове принятым ограничениям, об источниках власти и сотрудничестве ради успеха, мы познакомим вас с партнерством – третьим умением, нужным для того, чтобы стать эффективным ситуационным руководителем. Партнерство будет наилучшим образом способствовать продуктивному диалогу между руководителями и людьми, которых они поддерживают и от которых зависят. Как мы видели на примере нового продавца, партнерство создает структуру, в которой люди могут просить своих менеджеров о стиле руководства, необходимом для них; в этом процессе создается взаимобмен между руководителем и подчиненным, дающий поразительные результаты.

## Глава 7 Партнерство для лучшего выполнения работ

*Кен Бланшар и Фред Финч*

Лидерство в своих лучших проявлениях – это партнерство, подразумевающее взаимное доверие между двумя людьми, которые работают вместе для достижения общих целей. Когда это происходит, то и руководитель, и подчиненный имеют возможность влиять друг на друга. Лидерство смещается от одного к другому в зависимости от текущей задачи и от того, кто обладает компетентностью и заинтересованностью, чтобы справиться с ней. В определении того, что нужно делать, играют роль обе стороны.

**Партнерство**, третье умение эффективного ситуационного лидера, позволяет создать такие двусторонние отношения. Это процесс, направленный на то, чтобы сблизить менеджеров и их подчиненных – людей, которых они поддерживают и от которых зависят. Их общение помогает людям не только лучше выполнять работу, но и чувствовать себя лучше и налаживать контакты друг с другом. Почему это так важно?

По нашему мнению, лучший способ получить удовлетворение от работы и почувствовать свою нужность заключается в том, чтобы помогать коллегам хорошо выполнять работу. Это требует хорошей формальной и неформальной систем управления выполнением работ. И здесь вам поможет партнерство.

Установление эффективной системы управления выполнением работ

Эффективная система управления выполнением работ имеет три части. Первая часть – это **планирование работы**. После того как все стало ясно в отношении организационного видения и направления, именно во время планирования работы руководители приходят к определению тех целей и задач, на которых они должны сосредоточиться. Во время планирования работы нужна как раз традиционная иерархия, поскольку в споре между менеджером и подчиненными выиграет именно менеджер, ведь он представляет цели и задачи организации.

Вторым аспектом системы эффективного управления работой является **обучение исполнению работ**. Именно здесь переворачивается пирамида, и в ежедневной работе используется обратная иерархия. Теперь руководители делают все что можно, чтобы помочь подчиненным добиться успеха. Именно на этом этапе менеджеры «обслуживают» подчиненных. На этой стадии менеджеры работают для своих людей, поощряя успехи и корректируя ошибки.

Третий и последний аспект системы эффективного управления выполнением работ – это **проверка выполнения работы**. Именно здесь менеджер и подчиненный садятся вместе и оценивают процесс и результат работы последнего за определенное время.

Какому же из этих аспектов – планированию работы, обучению выполнению работы или же оценке работы – уделяет больше времени большинство организаций? К сожалению, оценке работы. Мы посещаем организацию за организацией, и везде нам говорят: «Вам понравятся наши формы оценки работы!». В ответ на это мы всегда смеемся, полагая, что большинство из этих замечательных форм можно просто выбросить. Почему? Потому что они часто оценивают то, что никто не знает, как оценить, например, «инициативу» или «готовность взять на себя ответственность». Или, еще лучше, «прогресс». Но когда никто не знает, как можно выиграть при оценке работы, то большая часть внимания сотрудников фокусируется на мнении начальника. В результате, если у вас хорошие отношения с начальником, вы имеете более высокую вероятность получить хорошую оценку.

Некоторые организации хорошо планируют работу и ставят очень ясные цели. Однако что, по-вашему, происходит с этими целями после их определения? Чаще всего о них забывают до того, как настанет время для оценки выполнения работы. Тогда все бегает и суетятся, мешая друг другу и пытаясь вспомнить эти пресловутые цели.

На какой из трех аспектов системы эффективного управления выполнением работы люди затрачивают меньше всего времени? На обучение выполнению работы. Но это самый важный аспект, поскольку именно в процессе обучения тому, как должна быть выполнена работа, осуществляется обратная связь – поощрение успехов и исправление ошибок.

Чтобы проиллюстрировать нашу точку зрения, рассмотрим 10-летний опыт Кена как профессора колледжа. Он постоянно переживал трудности. Больше всего его коллег раздражало то, что в начале каждого семестра он устраивал студентам экзамен. Когда профессорско-преподавательский состав узнал об этом, его спросили: «Что вы делаете?». Кен ответил: «Я думал, что от нас требуется учить этих студентов». Профессору возразили: «Это так, но нельзя устраивать экзамен раньше времени!». Тогда Кен пояснил: «Я не просто устраиваю им экзамен досрочно, я в течение семестра учу их ответам, чтобы они могли, когда будут сдавать экзамен по окончании семестра, получить отличные оценки. Видите ли, цель жизни в том, чтобы получать отличные оценки, а не в том, чтобы прозябать где-то на так называемой «кривой нормального распределения».

Вы что же – нанимаете заведомых неудачников? Неужели вы говорите: «В прошлом году мы потеряли нескольких наших лучших неудачников, так что давайте возьмем несколько новых, чтобы заполнить эти пустые места?» Нет! Вы принимаете победителей либо потенциальных победителей. Вы не берете заведомых неудачников. Вы хотите принять лучших из всех возможных, чтобы они работали на максимуме своих возможностей.

Устраивать заранее экзамен – это все равно что планировать качество работы. Это позволяет людям знать в точности, чего от них ожидают. Обучение подчиненных – это и есть смысл наставничества при выполнении работы. Если вы видите, что человек делает что-то правильно, вы говорите ему «молодчина». Если он делает что-то неправильно, вы не делаете ему выговор, но и не откладываете разговор до оценки работы. Вместо этого вы говорите: «Неверный ответ. А каков, по-вашему, был бы правильный ответ?» Иначе говоря, вы поправляете его. Наконец, принимая во время экзаменационной сессии тот же экзамен, который вы устраивали в начале учебного года, вы помогаете людям победить – получить хорошую оценку. Не должно быть никаких сюрпризов во время годовой или полугодовой экзаменационной сессии. Каждый должен знать, в чем будет состоять тест, и должен получать помощь на протяжении всего года, чтобы достичь высоких результатов. Когда вы работаете на статистику – когда определенный процент ваших людей должен обнаружить средние показатели или ниже, – вы теряете всякое доверие. Сейчас все стремятся быть номером один.

Узнав об этой философии, Гарри Ридж, президент компании *WD-40*, сделал девизом своей компании фразу: «Не ставьте мне плохую оценку – помогите мне получить “отлично”». Он до такой степени настойчив в проведении этой идеи в жизнь, что даже уволил менеджера плохого работника, а не самого плохого работника, когда обнаружил, что этот менеджер ничего не сделал, чтобы помочь этому человеку получить «отлично».

Не все менеджеры похожи на Гарри Риджа. Многие из них все еще считают, что вам следует использовать кривую нормального распределения, которая ставит нескольких людей высоко, нескольких – низко, а остальных – в область средних показателей. Причина, в силу которой эти менеджеры и их организации часто колеблются и не хотят отбросить пресловутую кривую нормального распределения, состоит в том, что они не знают, как им планировать карьеры, если некоторые люди не будут отсортированы на более низкий уровень. Если бы большее число их работников были исполнителями высшего класса, перед менеджерами встала бы проблема: как можно вознаградить их всех. По мере того как люди перемещаются вверх по иерархии, не становится ли вообще меньше возможностей для их дальнейшего повышения? Мы считаем, что этот вопрос довольно наивен. Если вы хорошо относитесь к людям и помогаете им победить в их нынешнем положении, они часто используют свои творческие способности, чтобы выдвинуть новые деловые идеи, которые расширят ваше видение и поспособствуют росту организации. Защита иерархии не принесет вашим людям или вашей организации ничего хорошего.



Рэлф Стэйер, соавтор Джима Беласко по книге «Полет Буффало» («Flight of the Buffalo»), рассказывает замечательную историю, которая подтверждает эту мысль. Стэйер работал на предприятии по производству колбас. Однажды к нему пришла секретарша и поделилась с ним грандиозной идеей. Она предложила ему выпускать каталоги, поскольку в то время они без посредников продавали свои колбасы лишь немногим бакалейным магазинам и другим дистрибьюторам. Он сказал: «Какая замечательная идея! Почему бы вам не составить бизнес-план и не возглавить этот проект?» Вскоре эта женщина, бывший его секретарь, уже управляла новым крупным подразделением его компании и создавала всевозможные вакансии для людей, а также новые источники дохода для этой компании <sup>43</sup>.

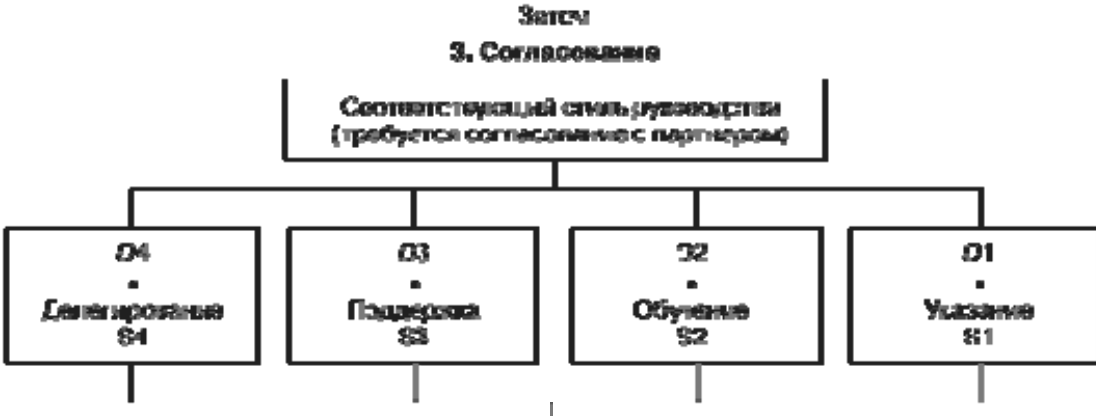
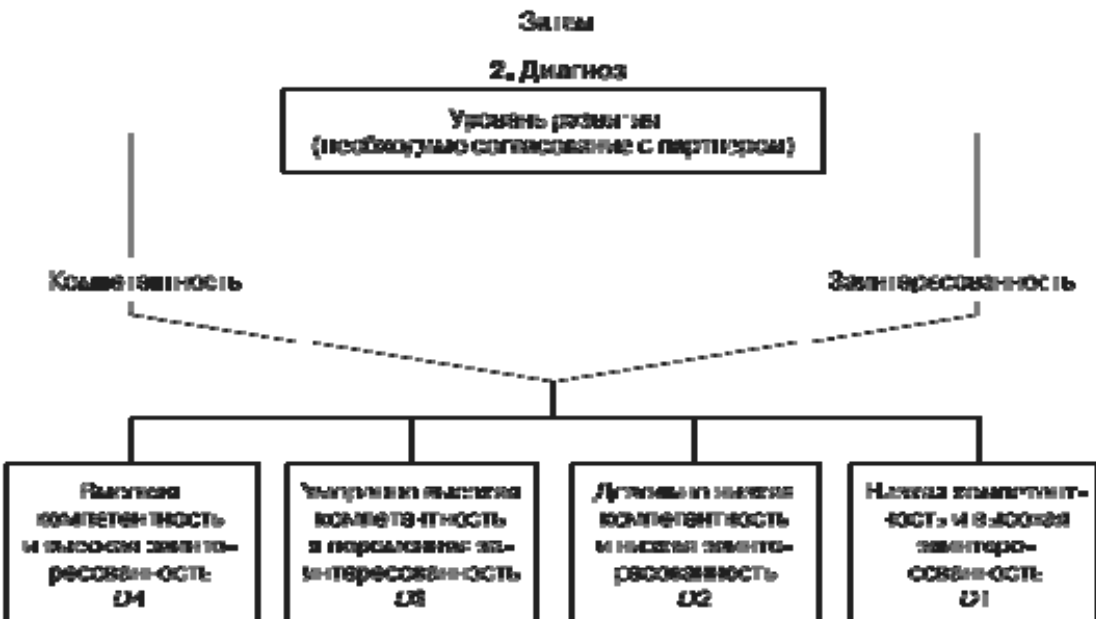
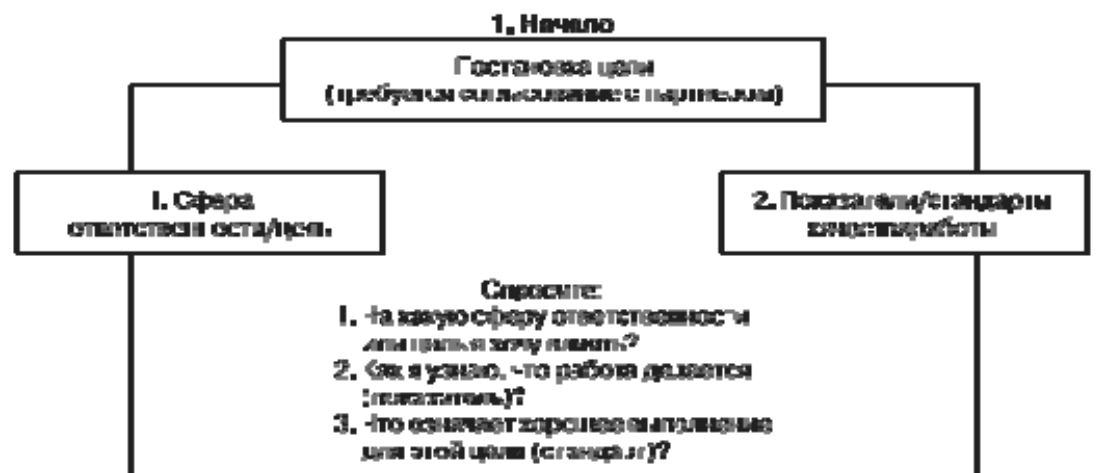
Руководство, в котором главное – это суждение, критика и оценка, ушло в прошлое. Сегодня управление на высшем уровне означает правильное отношение к людям, включающее в себя указание, поддержку и воодушевление, в которых они нуждаются, чтобы быть самыми лучшими. Если вы поможетете вашим людям получить отличные оценки, ваша система управления качеством воодушевит их, и клиенты будут в восторге от их работы, а все потому, что работники почувствуют себя спокойными за свое благополучие и захотят поделиться им с другими. Этот процесс пойдет по нарастающей, когда ваша система управления деятельностью сольется воедино с партнерством ради лучшего выполнения работ.

#### Партнерство и система управления деятельностью

Чтобы вы лучше увидели, как это работает, мы хотим поделиться с вами планом одной игры, которая поможет вам понять, как партнерство укладывается в формальную систему управления работой, которую мы только что описали. Хотя вы можете воплотить этот план в действие без всякого предшествующего обучения, он будет намного эффективнее, если все участники игры – как руководители, так и подчиненные – понимают «Ситуационное лидерство® II», или «Ситуационное лидерство для самого себя». Это гарантирует, что все участники будут говорить на одном языке (рис. 7.1).

---

<sup>43</sup> Jim Belasco and Ralph Stayer, *Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead* (New York: Warner Books, 1994).





**Рис. 7.1.** План игры «Партнерство для лучшего выполнения работ» Планирование работы: первая часть системы управления деятельностью

Как вы можете видеть на рис. 7.1, первые три шага в плане игры «Партнерство для лучшего выполнения работ» – постановка цели, диагноз и согласование – являются частью планирования работ.

Первым ключевым элементом эффективного партнерства является **постановка цели**. Всякая хорошая работа начинается с четких целей. Это такое важное понятие, что мы его обсудим подробно в главе 8 «Основные умения, необходимые для партнерства: менеджер за одну минуту». При прояснении целей люди должны понять две вещи: во-первых, что именно их просят сделать, – их сфера ответственности; и во-вторых, что означает хорошее выполнение работ, – стандарты деятельности, по которым их труд будет оцениваться.

При использовании партнерства процесс постановки цели работает лучше всего, когда обе стороны – и менеджер, и подчиненный – обдумали, какие основные цели подходят для этого работника. Коль скоро стороны обговорят предложенные цели, достигнуть соглашения будет легче. Если подчиненный новичок или неопытен, или если соглашения нельзя достигнуть, менеджер должен взять на себя постановку цели. Если подчиненный имеет опыт работы, постановка цели должна быть совместным процессом.

После того как цели поставлены и достигнуто согласие относительно показателей и стандартов деятельности, главная часть начинается со второго и третьего шагов на пути к партнерству – **диагноза и согласования**.

Диагноз начинается с того, что руководитель и работник каждый в отдельности

диагностируют уровень развития работника для каждой из согласованных целей. Когда мы говорим «каждый в отдельности», мы имеем в виду, что и руководитель, и работник отправляются в спокойное место и отдельно диагностируют уровень развития для каждого целевого направления. Уровень компетентности и заинтересованности легко определить, задав несколько вопросов.

Первые вопросы относятся к **компетентности**. Например, руководитель может спросить себя: «Качество выполнения этой задачи требует наличия четырех ключевых умений, однако в какой степени данный работник ими владеет?» В это же время подчиненный должен задать тот же вопрос самому себе. Второй вопрос может звучать так: «А знает ли этот человек, как взяться за решение этой задачи?»

Когда дело доходит до **заинтересованности**, вопросы фокусируются на том, насколько подчиненного волнует работа в этой сфере. «Будет ли это мотивирующей задачей для него?» – может спросить себя руководитель. Работник же может спросить себя: «А насколько мне интересно выполнение этой работы?»

После того как оба участника процесса установления партнерских отношений выполнили свое домашнее задание по диагностике, они должны встретиться и решить, кто начнет говорить первым. Если первым начнет работник, то задача руководителя состоит в том, чтобы выслушать мнение этого сотрудника. Затем, прежде чем продолжить, руководитель должен сказать работнику, что именно он, руководитель, услышал, пока тот не согласится, что именно это он, работник, сказал. Когда наступит очередь руководителя, он сообщит работнику свое мнение об уровне его профессионального развития в каждой из сфер ответственности. Теперь задача работника должна состоять в том, чтобы выслушать и повторить, что именно он услышал, пока менеджер не согласится, что он сказал именно это. Зачем мы предлагаем такую последовательность? Потому что она гарантирует, что оба участника процесса слышат друг друга. Если проводить процесс переговоров иначе, может случиться, что, если один из двух участников более многословен, чем другой, он будет доминировать в разговоре.

После того как оба участника диалога услышали друг друга, им нужно обсудить сходство и различия в их диагнозах и попытаться прийти к какому-то соглашению. Если имеется расхождение взглядов между руководителем и подчиненным, которое не может быть улажено, кто должен победить? Подчиненный. Менеджер не должен спорить из-за уровня развития работника. И все же менеджер должен возложить ответственность на работника. Нужно спросить его: «Что бы вы могли показать мне в этом целевом направлении через неделю или две, что показало бы, что ваш диагноз уровня развития был верен, а мой ошибочен?» Вы должны хотеть, чтобы ваши подчиненные победили, даже если соглашение не было достигнуто.

По нашему опыту, люди будут упорно работать, чтобы доказать свою правоту, что вам и нужно! Если качество работы не достигнет согласованных ожиданий, то работнику будет ясно, что следует пересмотреть свое мнение и получить дополнительные указания и поддержку.

Как только уровень развития будет определен, обе стороны, если они знают «Ситуационное лидерство® II», должны быть готовы к тому, чтобы обсудить нужный стиль лидерства. Это ведет к **согласованию**, третьему шагу в плане игры по партнерству ради успеха в выполнении работ. Согласование гарантирует, что руководитель обеспечивает тот вид поведения (стиль лидерства), который нужен работнику для успешного выполнения задачи и в то же время усиливает его заинтересованность.

Хотя подходящий для использования стиль лидерства должен быть ясен, раз уж уровень развития определен, это все же только начало. Когда ваше партнерство создается ради успешного выполнения работы, это не значит, что вы просто говорите, где будете использовать делегирующий, а где обучающий стиль. Здесь нужна большая конкретизация. Руководителю необходимо, как мы это называем, «получить разрешение использовать какой-либо стиль лидерства».

Получение разрешения на использование того или иного стиля лидерства имеет двоякую цель. Во-первых, проверяя, является ли предложенный стиль именно тем стилем, на который согласился работник, вы вносите ясность. Во-вторых, получение разрешения приводит к тому, что работник соглашается на него, при этом увеличивается его заинтересованность. Например, если работник относится к типу **энтузиаста-новичка**, не имеющего ни особого понимания задачи, ни умения, но заинтересован самим фактом поручения ему задачи, то он, очевидно, нуждается в **директивном** стиле руководства. Руководитель может сказать: «Как вы смотрите на то, что я поставлю перед вами задачу, которая, хоть и заставит вас поднапрячься, но все же выполнима, и разработаю для вас план действий, который позволит вам достигнуть этой цели? Затем я буду регулярно встречаться с вами, чтобы обсудить ваши успехи и предоставить любую необходимую помощь. Как вы думаете, поможет ли это вам быстро улучшить качество и скорость вашей работы?» Если работник соглашается, то план начинает работать.

С другой стороны, предположим, что работник относится к типу **уверенного в себе профессионала**, и поэтому ему достаточен **делегирующий** стиль лидерства. Руководитель мог бы сказать: «О'кей! Инициатива в ваших руках, но держите меня в курсе. Если возникнут затруднения, звоните мне. Я буду считать, что все идет замечательно, пока вы не позвоните или пока я не увижу сам, что что-то не так. Если будут трудности, звоните, не стесняйтесь! Не ждите, пока муха превратится в слона. Хорошо?» Если работник ответит согласием, он будет работать самостоятельно, пока качество его работы или еще какая-нибудь информация не скажут об обратном. Если в каждом из двух примеров – в случае с энтузиастом-новичком или с уверенным в себе профессионалом – подчиненный выскажет свое несогласие с руководителем, то что должно произойти? Дискуссия должна продолжаться до тех пор, пока они не договорятся о стиле лидерства.

Из этих примеров видно, что, когда достигнуто согласие о соответствующем стиле лидерства, руководитель все же должен дать указания о направлении работы. **Указание о направлении работы** может включать в себя установление четких ожиданий относительно выполнения работы, создание плана действий, договоренность о процессе проверки успеха и выражение уверенности в том, что работник сможет руководствоваться намеченным планом выполнения работы.

Важной частью этого процесса является установление процесса мониторинга, основывающегося на согласованном стиле лидерства. Именно здесь руководитель и работник договариваются о регулярных встречах, которые называются встречами для обсуждения успехов и направлены на обсуждение хода выполнения работы. Если работник относится к типу энтузиаста-новичка или разочарованного ученика, то частые встречи обеспечат работнику нужное направление работы и поддержку, что облегчит его продолжающееся обучение и выполнение работы. Если работник относится к типу способного, но осторожного исполнителя или уверенного в себе профессионала, то встречи с руководителем можно проводить гораздо реже, а упор должен делаться на получении руководителем информации о том, что происходит, на похвалу и признание успехов. Эти встречи являются крайне важным источником обратной связи.

Например, если вы согласны, что один из ваших работников для достижения определенной цели нуждается в делегирующем стиле руководства, то кто отвечает за вашу связь? Этот работник, поскольку в этой сфере он является уверенным в себе профессионалом. Если ему нужна от вас какая-нибудь помощь, то установление контакта зависит от него. Здесь единственное правило – встретиться, когда еще не поздно. Вам как руководителю совсем не нужны сюрпризы. Вам легче справиться с мухой, чем со слоном.

Если вы согласны, что вашему работнику нужен **поддерживающий** стиль лидерства, вы можете спросить: «Когда нам лучше говорить о вашей работе и достигнутых результатах? За обедом, скажем, раз в неделю?» Если вы согласились вместе обедать, ваша роль сведется к тому, чтобы выслушивать его и поддерживать его действия. Если выбран **обучающий** стиль лидерства, то именно вы определяете частоту встреч. Например, вы можете сказать:

«Давайте назначим две встречи в неделю часа по два, чтобы уточнить задачу, над которой вы сейчас работаете. Как насчет понедельника и среды с часу до трех?» При **директивном** стиле вы можете встречаться даже еще чаще и, может быть, предложите работнику посещать какие-нибудь учебные курсы.

### **Обучение выполнению работы: вторая часть системы управления деятельностью**

Как только он определен, согласованный стиль лидерства устанавливает количество, частоту и вид встреч по проверке хода работы между руководителями и подчиненными. Во время этих встреч начинается *обучение выполнению работы*. Именно здесь руководители отмечают успехи и/или корректируют усилия своих партнеров – своих подчиненных.

Часто руководители считают, что их деловые встречи по поводу работы столь ясны, что нет необходимости дополнительных указаний, ведь они так заняты и не могут тратить на это время. Если вы хотите сэкономить себе время и нервы, составьте расписание встреч для проверки хода работы и придерживайтесь его. В этом случае вы сможете заметить проблемы до того, как они станут большими, и значительно увеличите вероятность того, что качество работы вашего подчиненного в данной области будет соответствовать вашим ожиданиям. Обсуждение хода выполнения работы улучшит качество ваших отношений, создаст атмосферу доверия и заинтересованности, раскрепостит общение и уменьшит количество времени, потраченного на пререкания и улаживание конфликтов. Без составления расписания таких встреч руководители могут обречь своих людей на провал.

Многие менеджеры именно так и поступают. Они принимают на работу людей, говорят им, что надо делать, и затем оставляют их одних, полагая, что за этим последует хорошее выполнение задания. Иными словами, они отстраняются, а не делегируют. В результате устанавливается старый стиль управления по принципу «отстань от меня!». Таким образом, пренебрежение встречами-проверками, частота которых колеблется согласно уровню развития, может вызвать реальные проблемы. Вот почему одна из наших любимых пословиц гласит:

Вы можете ожидать больше, если проверяете чаще.

Хотя это может показаться навязчивостью, на самом деле это не так. Как отметили Кен Бланшар, Тэд Лусинак, Чак Томпкинс и Джим Баллард в книге «Кит убит!: Сила позитивных отношений» («Whale Done!: The Power of Positive Relationships»), проверка должна подчеркнуть момент, когда работники делают что-то правильно, а не когда они совершают ошибки. Хвалить и/или исправлять недостатки нужно, начав с подчеркивания положительных моментов. Исправление всегда следует за похвалой, чтобы успехи продолжались. Если нет никаких успехов, – иначе говоря, если качество работы не улучшается, – руководители должны немедленно исправлять недостатки в работе сотрудника, чтобы остановить дальнейшее снижение качества или производительности.

В системе «Управление путем постоянного присутствия» заключается сущность обучения выполнению работы <sup>44</sup>. Она дает дополнительные возможности для предоставления информации, получения обратной связи, поощрения и поддержки усилий людей в промежутках между контрольными встречами. Это поможет вам быть в курсе того, что делается, заметить и разрешить возникающие ежедневно проблемы.

Модель «Ситуационное лидерство® II» должна использоваться в процессе. Она не

---

<sup>44</sup> Методика «Управление путем постоянного присутствия» («Management by Wandering Around») была разработана служащими компании *Hewlett Packard* в 1970-х гг. В начале 1980-х гг. она была популяризирована в книге Тома Петерса и Роберта Уотермана «В поисках совершенства» (Tom Peters and Robert Waterman, *In Search of Excellence*). Их исследование показало, что менеджеры самых успешных компаний в Америке стояли близко к потребителям и людям, выполняющим работу: они были вовлечены, а не изолированы от повседневных рутинных забот предприятия.

только помогает руководителям и работникам определить, какой стиль лидерства надо использовать, – что определяет количество, частоту и вид контрольных встреч, – но и советует обоим партнерам, как и когда нужно сменить стиль лидерства. Стиль лидерства может меняться в зависимости от изменений компетентности работника, его заинтересованности и производительности его работы. **Применяя** подходящий стиль лидерства, менеджеры делают четвертый шаг в игре «Партнерство для лучшего выполнения работ». Давайте еще раз взглянем на эту модель и посмотрим, что происходит, когда качество работы улучшается (рис. 7.2).

**Улучшение процесса выполнения работ** Рассматривая рис. 7.2, вы, может быть, заинтересуетесь, что означает кривая линия, проходящая через четыре стили лидерства. Мы называем ее кривой выполнения работ, и не без важной причины.

Уровень выполнения работ – это то, что вызывает изменение в стиле руководства.

Кривая показывает, как по мере того как уровень развития перемещается от **энтузиаста-новичка** (*D 1*) к **уверенному в себе профессионалу** (*D 4*), стиль руководства изменяется от **директивного** (*S 1*) к **делегирующему** (*S 4*), причем сначала происходит увеличение поддержки (*S 2*), затем уменьшение количества указаний (*S 3*), а в конце концов уменьшение поддержки (*S 4*). На уровне **уверенного в себе профессионала** (*D 4*) человек может все больше и больше направлять самостоятельно свою работу и оказывать поддержку самому себе. Тогда ваша цель как менеджера должна состоять в том, чтобы помочь работнику улучшать работу путем изменения стили вашего лидерства со временем.

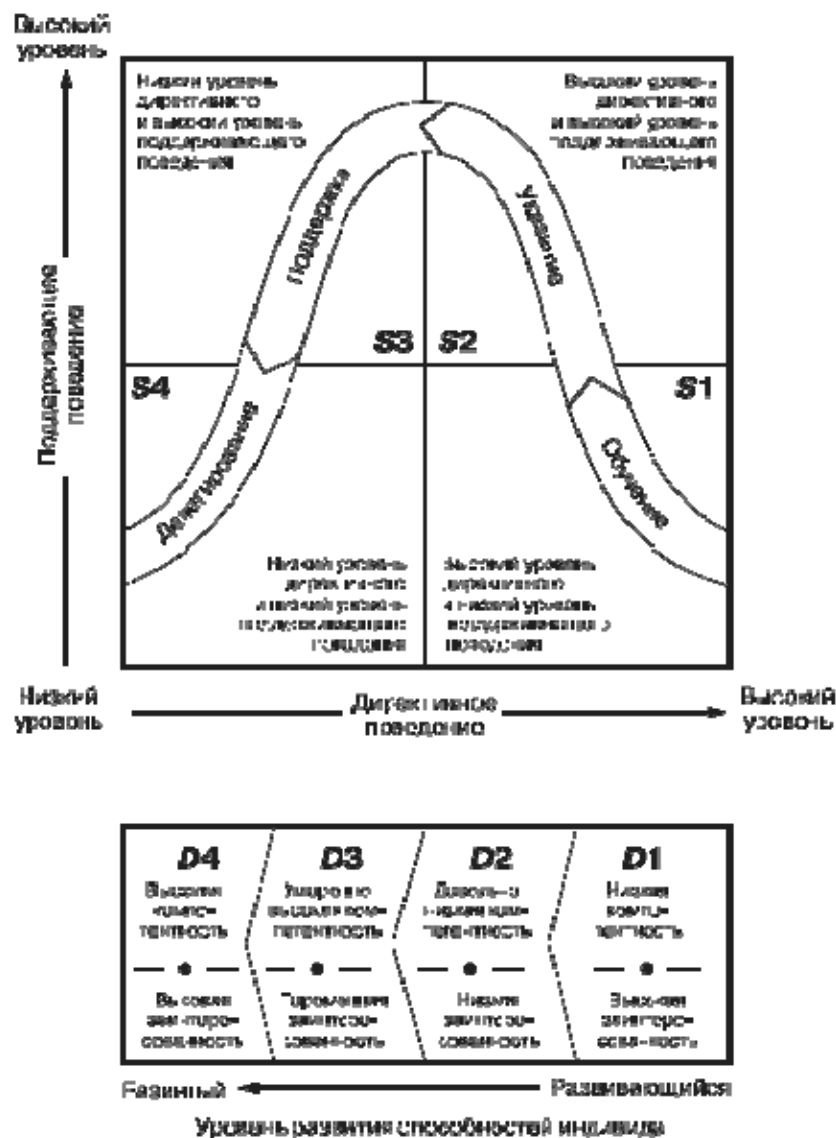


Рис. 7.2. Стили лидерства согласно модели «Ситуационное лидерство® II»

Представьте себе, что кривая выполнения работы представляет собой железнодорожный путь. Каждому из ваших стилей лидерства соответствует одна станция – отрезок кривой выполнения работ. Если вы начнете с энтузиаста-новичка (D 1), используя для него директивный стиль (S 1), и захотите в конце концов добраться до делегирующего стиля (S 4), подходящего для уверенного в себе профессионала (D 4), на каких двух станциях вы должны будете остановиться по пути? На обучении (S 2) и поддержке (S 3). Как вы можете заметить, от директивного стиля (S 1) к делегирующему стилю (S 2) нет прямого железнодорожного пути. Что произойдет со скорым поездом, если он сойдет с рельсов? Пострадают люди. Для менеджеров важно не перескакивать через станции, когда они руководят путешествием людей к высокому качеству работы. Оставаясь на рельсах и делая остановки на всех станциях, вы поведете своих работников к тому, что они смогут хорошо работать самостоятельно без особого контроля или совсем без контроля. Эту мысль хорошо выразил Лао-Цзы:

Когда лучший руководитель сделал свою работу, люди говорят: «Мы сами это сделали!»

Несколько лет назад некоторые из нас приняли участие в одном эксперименте. В то



время мы преподавали и/или учились в Университете Массачусетса. В эксперименте участвовали четыре преподавателя, читавшие различные части основного курса менеджмента. Мы спросили первых двух преподавателей, как именно они преподают. Они ответили: «Мы либо читаем лекции, либо проводим семинары». Мы сказали: «Хорошо. Так и продолжайте». Какие стили руководства они применяли? Директивный и обучающий. Эти два традиционных преподавателя стали нашей контрольной группой.

Двум другим преподавателям мы прочитали курс по модели «Ситуационное лидерство® II» и показали, как с течением времени они смогут изменить свой стиль преподавания. Этот курс был рассчитан на проведение занятий по три часа два раза в неделю в течение восьми недель. Первые две недели комната для занятий была оформлена как лекционный зал с подиумом для преподавателя. Мы сказали преподавателям, что в течение четырех трехчасовых занятий они будут учить студентов всему, что сами знают по предмету. Задача преподавателей состояла в том, чтобы заполнить у студентов «пустые головы».

В течение вторых двух недель столы в комнате для занятий были расставлены в форме полумесяца, т. е. как комната для заседаний. Не было никакого подиума. Мы сказали преподавателям, что лекций больше не будет – теперь они могли обсуждать какие-либо темы или конкретные примеры. Мы заставили их перейти к обучающему стилю руководства.

В течение третьей пары недель студенты входили в класс, имевший форму круга, с креслом, предназначенным для преподавателя. Преподаватели больше не читали лекции и не вели обсуждений – им разрешалось делать только замечания. Можно было сказать: «Все ли высказались по данной теме?» либо сделать поддерживающее замечание типа: «Это действительно интересная группа». Таким образом, преподавателям предложили перейти к поддерживающему стилю преподавания.

Когда студенты пришли на занятие в начале последних двух недель, преподаватели сообщили им, что те будут писать статью для коммерческого журнала и что в течение следующих четырех занятий преподаватели будут находиться в соседней аудитории. Если они понадобятся, то студенты знают, где их найти. Таким образом, мы вывели преподавателей из аудитории и заставили их перейти к делегирующему стилю руководства.

В последний день курса секретарша вошла в каждый из четырех классов и написала на доске сообщение: «Сегодня преподаватель болен и не придет. Продолжайте, как обычно».

Как вы думаете, что произошло со студентами первых двух групп, в которых преподаватели только читали лекции и вели дискуссии? Через пять минут все они ушли. Они не знали, что делать без преподавателя.

Из групп с переменным стилем преподавания никто не ушел. Студенты прокомментировали ситуацию замечаниями типа «Преподавателей не было все три последних занятия. Велика важность! Так что вы думаете о последнем примере?» Одна из двух групп даже осталась на полчаса дольше положенного времени.

В конце семестра все четыре группы сдавали одинаковый по содержанию экзамен, также им была предложена анкета, целью которой было выяснить, понравились ли им занятия. Во время занятий велся учет посещаемости и опозданий. Экспериментальные группы с меняющимся стилем преподавания превзошли по всем показателям две другие группы. Студенты знали больше, им больше нравились занятия, они не пропускали занятий и не опаздывали. Как это оказалось возможным, если их преподаватели даже отсутствовали на последних четырех занятиях? Все дело в том, что преподаватели оставались на железнодорожных путях и постепенно изменяли свой стиль от директивного к обучающему и далее от поддерживающего к делегирующему, а студенты, в свою очередь, переходили от зависимости к независимости, от энтузиастов-новичков до уверенных в себе профессионалов.

### **Снижение показателей выполнения работ**

Подобно тому как улучшение выполнения работы подсказывает, что нужно сменить стиль руководства на тот, который идет следующим на кривой, так и снижение показателей выполнения работ требует изменения стиля руководства на предыдущий. Если человек,

которому вы поручили выполнение задачи, начинает снижать показатели ее выполнения, вы, конечно, желаете узнать, что произошло. Поэтому необходим переход от делегирующего стиля к поддерживающему, позволяющему выслушать работника и собрать информацию. Если выяснится, что работник по-прежнему владеет ситуацией, способен объяснить, почему произошло снижение качества, и исправить положение дел, вы можете вернуться к делегирующему стилю руководства. Однако если вы оба придете к выводу о том, что ситуация требует большего внимания с вашей стороны, вы можете перейти к обучающему стилю руководства, при котором сможете предоставить работнику больше внимания. Редко бывает (если бывает вообще), что вам приходится пройти весь путь назад, до директивного стиля руководства.

Что вызывает снижение показателей деятельности? По нашему мнению, лишь изредка оно связано со снижением компетентности. Люди либо умеют что-то делать, либо не умеют. Если не брать примеры, связанные с болезнью Альцгеймера, люди обычно не теряют своих умений, если они раньше имели их. Поэтому изменение показателей работы происходит либо оттого, что изменились сама работа и требования к ней, либо оттого, что люди утратили заинтересованность в работе.

Справиться с потерей заинтересованности, с изменением мотивации или уверенности в своих силах, – это одна из самых сложных проблем, с которыми сталкивается менеджер.

На протяжении всей этой книги мы делали основной упор на том, чтобы помочь руководителям эффективно развивать их сотрудников в сторону более высокого уровня качества работы и получения удовлетворения от нее. Наше основное внимание было направлено на то, как обеспечить руководителей методами, которые могут предотвратить негативный вариант развития событий. К сожалению, руководители часто сталкиваются с ситуациями, когда все уже идет именно по негативному сценарию.

Исследования Института Гэллапа показывают, что только около 28 % наемных работников в мире являются *заинтересованными*, т. е. имеют мотивацию и нацелены на достижение результатов, а 55 % сотрудников относятся к категории *незаинтересованных*. Эти люди не делают лишнего – просто выполняют свои обязанности. Около 17 % считаются *активно незаинтересованными*. Это люди негативно настроенные, несчастные и неудовлетворенные. Они стараются и других включить в состав своей «группы несчастных» и часто подрывают или саботируют усилия руководства и своих коллег. Как мы упоминали в главе 6 «Лидерство для самого себя: сила наделяния властью», согласно оценкам Гэллапа, одни только активно незаинтересованные служащие обходятся американской экономике в сумму от \$292 до \$355 млрд в год за счет потери производительности<sup>45</sup>.

Большей частью руководители избегают контактов со своими незаинтересованными работниками, в основном потому, что такие контакты требуют больших эмоциональных усилий, и они просто не знают, как к ним подступиться. Когда они берутся за дело, то обычно лишь ухудшают ситуацию: они превращают незаинтересованных работников в активно незаинтересованных. Усилия руководства воспринимаются этими незаинтересованными людьми как обман или несправедливость по отношению к ним их руководителя или организации.

Мы считаем, что главной причиной утраты заинтересованности является поведение руководителя либо самой организации. Чаще всего утрата заинтересованности возникает вследствие того, что руководитель или организация совершили какое-либо действие либо, наоборот, не смогли его совершить.

Незаинтересованными людьми руководят не в том стиле, который соответствует их

---

<sup>45</sup> Curt Coffman (interviewed by Barb Sanford), *Building a Highly Engaged Workforce*, [www.govleaders.org](http://www.govleaders.org), 2003.

потребностям: их контролируют либо недостаточно, либо чрезмерно. Потеря заинтересованности может объясняться и другими многочисленными причинами: отсутствием обратной связи, признания, четких показателей деятельности, несправедливыми нормами, привычкой руководителя кричать и обвинять в чем-либо. Часто руководитель нарушает данное слово, а работники слишком устают от чрезмерного объема работы, от напряженной атмосферы.

Потеря заинтересованности становится еще более серьезной проблемой, поскольку в большинстве случаев ситуация усугубляется тем, что такая потеря воздействует почти на все виды деятельности работника. Человек чувствует себя несчастным во всем и всегда.

Таким образом, мы имеем дело с общей проблемой организаций, которая связана либо с производительностью (незаинтересованная рабочая сила), либо с производительностью и разложением коллектива (активно незаинтересованные). Люди часто считают, что незаинтересованность возникает в основном на нижних уровнях организаций и связана с отдельными лицами. Но это не так. Она встречается на всех уровнях.

Современная литература и программы обучения, посвященные тому, что называют «решение проблем неэффективного выполнения работ», в подавляющем большинстве случаев сосредоточены на сотрудниках, обслуживающих клиентов. Эта литература и эти программы считают, что сами работники и представляют проблему. Сама терминология: «Решение проблемы неэффективного выполнения работ» – подразумевает, что человек, имеющий проблему, и есть проблема. И литература, и программы обучения подчеркивают такие вопросы, как неприемлемое качество работы служащих или их поведение, недостаточное описание процессов работы, разработка организационных политик для того, чтобы справиться с проблемами, консультирование служащих, увольнение плохих работников, корректирующие мероприятия и дисциплинарные меры<sup>46</sup>.

В общем, эти стратегии относятся к категории стратегий, где теряют обе стороны, и их следует использовать только как последнее средство. Этот подход обычно называется «обвинением жертвы». Можно с уверенностью сказать, что если не учитывать все причины проблемы, результата не будет, особенно когда тот, кто обвиняет исполнителя, сам причастен к созданию проблемы. Если руководитель и/или организация участвуют в создании проблемы, необходимо выявить их роль, и это поможет в разрешении самой проблемы.

#### **Альтернативный подход**

Во-первых, давайте допустим, что либо руководитель, либо организация стали одной из причин потери заинтересованности у работника. Это не всегда так, но факты показывают, что так бывает в подавляющем большинстве случаев, когда возникла незаинтересованность. Далее, допустим, что эта проблема существует уже некоторое время. Опять же факты подтверждают это предположение. Когда мы просим руководителей в организациях сказать, у каких работников имеются «проблемы с выполнением работы» и как долго эти проблемы существуют, ответы колеблются от шести месяцев до десяти лет. Одни эти ответы указывают на руководителя как на часть проблемы: претензии направляются не по адресу.

Опять же решение проблемы потери заинтересованности – дело трудное и обычно имеет сильную эмоциональную окраску. Если ситуация длится уже некоторое время, то, вероятно, в отношениях между руководителем и его подчиненным высокий уровень эмоционального напряжения. Руководитель наблюдает за работой и/или поведением работника и испытывает все большее раздражение и растерянность. Руководитель обвиняет работника, а работник обвиняет руководителя и/или организацию. Не очень веселая ситуация.

Нужно иметь очень развитые навыки межличностного общения и способность не

---

<sup>46</sup> Поиск в Интернете по словам «handling performance problems» («как справиться с проблемами качества») может дать множество ссылок на литературу и программы обучения.

позволять своему эго становиться на пути эффективного решения проблемы. Если вы не хотите признать даже часть ответственности за собственное поведение или за действия вашей организации, которые внесли свою долю в возникновение проблемы, ее разрешение маловероятно.

### **Борьба с потерей заинтересованности**

Потеря заинтересованности возникает, когда имеется разрыв между выполнением работы сотрудником и ожиданиями руководителя. Такие разрывы возникают в силу двух главных причин. Во-первых, когда лицо показало свою способность работать или вести себя в соответствии с требованиями, а сейчас качество его работы снизилось или его поведение изменилось в худшую сторону. Во-вторых, разрыв возникает, когда работник не желает приобрести знания и/или умения, которые могли бы улучшить качество его работы или поведение.

Мы видим три возможные стратегии решения проблемы утраты заинтересованности.

1. Заметить ее как можно раньше.
2. Продолжать делать то, что вы всегда делали.
3. Перейти к поддерживающему стилю руководства (высокий уровень поддерживающего и низкий уровень директивного поведения руководителя).

Наиболее эффективный вариант – как можно раньше выявить признаки потери заинтересованности, т. е. как только она замечена и до того, как она выйдет из под контроля и начнет отравлять обстановку на работе. Раннее обнаружение облегчает как вам, так и вашему подчиненному выявление и устранение причин.

Второй вариант – продолжать делать то, что вы всегда делали, – даст вам то, что вы всегда получали, – растущее недовольство, растерянность и никакого разрешения ситуации.

Третий вариант – перейти к поддерживающему стилю руководства – может оказаться неподходящим. И все же давайте посмотрим, как он работает.

#### **Шаг 1: подготовка**

Подготовка должна включать определение конкретного элемента работы или поведения, с которым, как вы считаете, вы вместе можете справиться. Не пытайтесь взяться за все сразу. Вы можете сказать, что начинаете с решения небольшой части большой проблемы, но при этом с ней справитесь.

Как только вы поняли, какие именно стандарты работы или поведение вам необходимы, выясните, что конкретно способствует обеспечению этого стандарта или поведения с вашей точки зрения. Если проблема в работе, определите величину снижения показателей выполнения работы. Если проблема в поведении, ограничьте свои наблюдения тем, что вы видели. Не делайте никаких предположений и не ссылайтесь на мнение других. Это лишь вызовет оборонительную реакцию сотрудника, тем более что вы все равно едва ли сможете назвать конкретных «других». Обычно «другие» не хотят, чтобы их назвали. Кроме того, по возможности используйте самую свежую информацию. Чем дальше вы удалитесь в прошлое, тем больше вероятность того, что вам придется втянуться в спор о достоверности вашей информации.

Далее, определите все, что вы или ваша организация могли сделать для создания причины снижения заинтересованности. Будьте честны. Признание своих ошибок – это самая важная часть достижения согласия в споре.

Чтобы определить вашу роль в возникновении ситуации, задайте себе некоторые простые вопросы. Были ли ясны ваши ожидания в части выполнения работ? Вы когда-либо говорили с этим человеком о его работе или о его поведении? Знает ли этот человек, что представляет собой хорошая работа? Есть ли у него недостатки в способе исполнения? Правильный ли стиль лидерства вы использовали? Знает ли работник о вашем отношении к его работе или поведению? Получал ли этот работник поощрения за не соответствующую нормам работу или поведение? (Часто бывает, что в организациях люди награждаются за плохое поведение – и это в порядке вещей.) Случалось ли, что этот человек был наказан за

хорошее качество работы или правильное поведение? (Часто людей наказывают за хорошую работу или поведение – т. е. они работают хорошо, а кто-то другой получает похвалу.) Поддерживает ли политика вашей организации желательные стандарты выполнения работ? Например, обеспечено ли достаточное обучение или время для получения нужных навыков?

Как только вы проделали основательную подготовку, вы готовы для шага 2.

### **Шаг 2: назначьте встречу, определите ее цель, установите основные правила**

Планирование времени для встречи имеет очень большое значение. Важно, чтобы вы начали эту встречу с определения ее цели и установления основных правил, которые обеспечили бы, чтобы обе стороны были выслушаны, – это позволит избежать оборонительной реакции. Очень часто в споре люди, утратившие заинтересованность и имеющие серьезные проблемы с качеством работы или поведением, приводят убедительные доводы и горячо отстаивают свои позиции. Например, вы могли бы начать встречу с подобным человеком таким образом:

«Джим, хочу поговорить с вами о том, что считаю серьезной проблемой: о вашем отношении к запросам на информацию со стороны других сотрудников. Мне хотелось бы сначала договориться об основных правилах нашего разговора, чтобы мы оба могли полностью высказать свою точку зрения на эту проблему. Я хочу, чтобы мы пришли к согласию относительно того, что касается этой проблемы и причин ее возникновения, определили цель и разработали план действий по разрешению ситуации.

Во-первых, я бы хотел поделиться своими впечатлениями по возникшей проблеме и тем, что я думаю о ее причинах. Я хотел бы, чтобы вы меня выслушали, задавая проясняющие вопросы, но не пытались сразу дискутировать. Затем я хотел бы, чтобы вы повторили то, что я сказал, чтобы я убедился, что вы понимаете мою точку зрения и чтобы я *знал*, что вы понимаете ее. Когда я закончу, я хотел бы услышать, как вы видите ситуацию, правила останутся теми же. Я повторю то, что вы скажете, пока не пойму вашу точку зрения. Как вы думаете, с этого можно начать?»

Используя основные правила, которые вы изложили, вы начнете понимать точку зрения друг друга ни текущую проблему недостатков в выполнении работы. Сделать так, чтобы вы оба были услышаны, – замечательный способ снизить защитную реакцию и двигаться к решению проблемы.

Как только вы установили основные правила ведения вашей встречи, вы готовы для шага 3.

### **Шаг 3. добивайтесь взаимного согласия по проблеме выполнения работы и причинам ее возникновения**

Следующий шаг состоит в том, чтобы определить точки согласия и несогласия в отношении как самой проблемы, так и ее причин. Ваша задача заключается в том, чтобы понять, насколько может быть достигнуто взаимное понимание; это поможет начать взаимный процесс решения проблемы. В большинстве конфликтных ситуаций маловероятно, чтобы обе стороны спора согласились во всем. Нужно выяснить, имеется ли достаточное количество общих точек соприкосновения, чтобы вместе искать решения. Если их нет, пересмотрите те вопросы, которые стоят у вас на пути, и заново сформулируйте свои позиции, чтобы увидеть, можно ли достигнуть понимания и согласия.

Когда вы решите, что это возможно, идите дальше и спросите: «Вы готовы работать со мной, чтобы прийти к решению этой проблемы?»

Если вы все еще не можете прийти к согласию, чтобы двигаться дальше, вам следует использовать директивный стиль руководства. Сформулируйте ясные ожидания относительно выполнения работы и временные рамки для их достижения; установите четкие, конкретные стандарты, определите порядок оценки выполнения работы и последствия несоблюдения стандартов работы. Имейте в виду, что это – стратегия, которую можно использовать только в крайнем случае, она может решить проблему выполнения работы, но не проблему заинтересованности.

Когда вы добьетесь согласия работать вместе для решения проблемы, то скорее всего

вы почувствуете огромное облегчение, и вам покажется, что вопрос уже решен. Но не спешите.

Если вы сами или ваша организация были одной из причин возникновения проблемы, вам следует предпринять шаги для исправления сделанного. Все, что вы сделали, чтобы вызвать проблему или усугубить ее, должно быть названо и исправлено. Иногда оказывается, что вы не отвечаете за то, что сделала организация, но часто одно только признание неверных действий руководства снимает накопившуюся отрицательную энергию и восстанавливает расположение другой стороны.

Если вы, наконец, пришли к согласию работать вместе над решением проблемы, вы можете перейти к шагу 4 и установить партнерство ради лучшего выполнения работы.

#### **Шаг 4: партнерство ради лучшего выполнения работы**

А теперь вам и вашему подчиненному нужно установить партнерские отношения для обсуждения хода выполнения работы; в ходе этой дискуссии вы совместно выберете стиль лидерства, который будете использовать для поддержки выполнения работ сотрудников. Вы должны поставить цель, разработать план действий и определить порядок встреч для проверки улучшения показателей работы. Этот шаг имеет решающее значение.

Решение вопросов незаинтересованности требует развитых навыков установления межличностных отношений и управления деятельностью. Попытка добиться этого с первого же разговора будет, скорее всего, не столь продуктивной, как вам хотелось бы. Тем не менее если вы поведете обсуждение честно и искренне, это наладит отношения между вами и заложит основу для установления продуктивных отношений, построенных на взаимной доброжелательности и доверии.

#### **Проверка выполнения работы: третья часть системы управления эффективностью**

Третья часть эффективной системы управления деятельностью – это **оценка выполнения работы**. Здесь суммируется выполнение работы сотрудником на протяжении года. Мы не включили проведение традиционной ежегодной оценки работы сотрудников в план. Почему? Потому что мы думаем, что эффективная оценка работы – это не ежегодное событие, а продолжающийся процесс, который длится на протяжении всего периода работы. Когда встречи по поводу выполнения работы проводятся в соответствии с уровнем развития работника, а открытые, честные обсуждения стандартов и показателей работы ведутся постоянно, создается взаимопонимание и согласие. Если такие встречи проводятся правильно, то оценка деятельности работника в конце года будет представлять собой всего лишь повторение того, что уже не раз обсуждалось. Здесь не будет никаких сюрпризов.

Партнерство как неформальная система управления выполнением работ

До сих пор мы говорили о том, как партнерство для лучшего выполнения работ может быть согласовано с формальной системой управления. К сожалению, большинство организаций не имеют формальной системы управления деятельностью. Организационные цели обычно ставятся, но часто не устанавливаются никакие системы измерения степени их достижения. В результате управление работой персонала оставлено на усмотрение и инициативу отдельных менеджеров. Хотя ежегодные оценочные собеседования обычно проводятся, в большинстве организаций они не связаны в единую систему. Менеджеры, работающие в такой обстановке, могут применить партнерство на неформальной основе, каждый в своем собственном подразделении, даже когда речь идет о проведении формального оценочного собеседования в конце года. Как мы сказали выше, по нашему мнению, эффективная оценка выполнения работы – это непрерывный процесс, который должен проходить на протяжении всего периода работы, а не только всего лишь раз в год. Если менеджеры выстроят грамотную неформальную систему обратной связи и оценки работы, то и формальная система оценки деятельности появится как эффективная система во всей организации, в которой партнерство ради лучшего выполнения работ составит ее главный элемент.

#### **Индивидуальные встречи: как сделать так, чтобы партнерство ради лучшей**

## **работы действовало**

Когда люди узнают о партнерстве ради лучшей работы, им нравится это понятие. Но, как говорится, дорога в ад вымощена добрыми намерениями. Каким же образом можно закрыть разрыв между *знанием* о партнерстве и *осуществлением* его?

Марджи Бланшар и Гари Демарест разработали концепцию «Индивидуальные встречи»; эта концепция предполагает 15–30-минутные собеседования менеджеров с каждым работником минимум раз в две недели <sup>47</sup>. Эти собеседования направлены не на проверку успехов, а скорее на укрепление отношений. Поскольку менеджерам приходится беспокоиться не об одном работнике, а о многих, назначать время проведения таких собеседований и готовить вопросы для обсуждения должны сами работники. На таких встречах люди могут говорить со своими менеджерами о чем хотят – это их время. Хотя могут обсуждаться и такие темы, как качество работы и текущие проблемы, работники свободны поделиться всем, что их волнует. Такие собрания позволяют менеджерам и их работникам лучше узнать друг друга чисто по-человечески, как простых людей, с их надеждами и страхами.

В прежнее время большинство деловых людей применяли традиционный военный подход, который можно выразить словами: «Не приближайтесь к своим подчиненным – вы не сможете принимать жестких решений, если вы эмоционально привязаны к своим людям». В сегодняшней конкурентной среде соперничающие организации охотятся за вашими лучшими работниками. Сохранение важнейших работников является оружием в конкурентной борьбе.

Слишком часто талантливые люди рассказывают, что сотрудники службы персонала больше знают и заботятся об их надеждах и мечтах, чем их собственный менеджер.

Не допускайте, чтобы это можно было сказать о вас. Индивидуальные встречи не только углубляют силу партнерства между вами, но и создают подлинно дружественные отношения и удовлетворение работой.

Планирование работы, обучение выполнению работы и проверка качества работы закладывают крепкую основу для руководства отдельными людьми. В главе 8 «Основные умения для партнерства: менеджер за одну минуту®» мы раскроем некоторые важные секреты, которые помогут вам достичь высокого качества работы.

## **Глава 8**

### **Основные умения для партнерства: менеджер за одну минуту®**

*Кен Бланшар и Фред Финч*

В течение многих лет, разрабатывая наши концепции и теории, мы твердо верили в правило 80/20. 80 % тех результатов, которые руководителям нужно получить в работе со своими людьми, достигаются примерно 20 % активности этих людей. Прекрасным примером этого могут послужить три секрета книги «Менеджер за одну минуту» («The One Minute Manager») <sup>48</sup>. В этой книге Кен Бланшар и Спенсер Джонсон рассматривают три основных понятия: постановка цели, умение похвалить подчиненного, умение сделать выговор и откорректировать поведение.

---

<sup>47</sup> Marjorie Blanchard and Garry Demarest, *One on One Conversations* (Escondido: The Ken Blanchard Companies, 2000).

<sup>48</sup> Ken Blanchard and Spenser Johnson, *The One Minute Manager* (New York: William Morrow, 1982, 2003).

Хотя эти три умения составляют, вероятно, всего лишь 20 % всей деятельности, которой заняты (если это так) менеджеры, они дают нужный им результат (на 80 %). Эти три умения составляют ядро того, что нужно для эффективного партнерства ради качества.

### **Постановка цели**

Без ясных целей «Ситуационное лидерство® II» не работает. Почему? Потому что уровень развития работника связан с выполняемой задачей. Как мы уже отмечали, люди не могут быть во всем энтузиастами-новичками, разочарованными учениками, способными, но осторожными исполнителями или уверенными профессионалами. Все зависит от того, о какой области их работы вы говорите.

Эффективное использование процесса постановки целей является фундаментом высокого уровня выполнения работ, удовлетворенности и чувства самоуважения. И действительно, согласно исследованиям, постановка целей сама по себе является мощным мотивационным инструментом в руках руководителя<sup>49</sup>. Почему? Потому что постановка целей придает смысл, дает желание добиться чего-то. Цели являются путевыми столбами вдоль дороги к будущему. Цели насыщают людей энергией. Конкретные, ясные, бросающие вызов цели ведут к большим усилиям и достижениям, чем легкие или размытые.

Конечно, люди должны иметь знания, умения и заинтересованность, необходимые для достижения целей. Именно на этом фокусируется «Ситуационное лидерство® II». При работе с энтузиастами-новичками и разочарованными учениками будет, вероятно, лучше ставить промежуточные цели, чем акцентировать внимание на окончательном результате. Например, для начинающих игроков в гольф будет лучше ставить цели, связанные с тем, как они делают замах, чем сразу ставить перед ними цели игры, поскольку при неверном замахе и непопадании они будут испытывать разочарование. Научившись делать правильный замах, они могут начать играть. Если хорошая работа начинается с ясной цели, то как поставить правильно такую цель перед сотрудником? Чтобы цель была ясной, людям нужно знать, чего от них требуют (их области ответственности) и что значит хорошо выполнить работу (стандарты работы, по которым их будут оценивать).

### **Области ответственности**

Чтобы получить желаемую работу от своих работников, организация должна сначала понимать, что именно она хочет от них. Например, когда сотрудников и их руководителя спрашивают о том, чем должны заниматься сотрудники, как правило, получают весьма разные ответы, особенно если сотрудников просят назвать приоритеты в их списке обязанностей. Вследствие этого работников часто наказывают за неисполнение того, что они не считали своими обязанностями.

Одно из самых больших препятствий на пути к улучшению производительности труда проистекает от этой проблемы нечетких ожиданий организации от распределения ответственности ее членов. Иногда люди, которых руководители считают ответственными за конкретную работу, совершенно не понимают своей роли. Например, группу менеджеров ресторанов, обеспокоенных ходом продаж, спросили: «Кто отвечает за формирование продаж в вашей организации?» Они ответили, что официанты и официантки. Но когда у официантов и официанток спросили, за что они в первую очередь отвечают, их ответ неизменно был: «Подаем еду и принимаем заказы». Они так и не вспомнили о продажах.

---

<sup>49</sup> Ведение в проблематику, касающуюся постановки целей, можно найти в книге: E. A. Locke and G. P. Latham, *Goal Setting: A Motivational Tool That Works* (New Jersey: Prentice Hall, 1984). Две превосходные краткие сводки имеются в работе: Gary P. Latham, *The Motivational Benefits of Goal Setting* (New York: Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, No. 4, pp. 126–129). См. также: Stephan Kerr and Landauer Steffen, *Using Stretch Goals to Promote Organizational Effectiveness and Personal Growth* (New York: Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, No. 4, pp. 134–138).



Таким образом, хотя это может показаться тривиальным, менеджеры должны сделать так, чтобы их работники знали, чего от них ожидают.

### **Стандарты работы**

Люди должны также знать, что означает хорошо выполнить работу. Эту информацию и дают стандарты выполнения работ. Стандарты помогают менеджерам и их подчиненным следить за изменениями в работе, они служат основой для оценки. Определить, имеет ли организация ясные стандарты выполнения работ, можно путем опроса людей. «Вы хорошо выполняете работу?» Большинство людей ответит на этот вопрос либо «Не знаю», либо «Думаю, что да». Если они отвечают: «Думаю, что да», то уточняющий вопрос должен быть: «Откуда вы знаете?» Наиболее частый ответ будет: «В последнее время мой босс еще не ругал меня» или «Отсутствие новостей – это хорошая новость». Такие ответы подразумевают, что эти работники получают мало информации о качестве своей работы, пока не допустят ошибки. Это печально. Подобная привычная практика руководства ведет к наиболее распространенному среди менеджеров США стилю «сначала не вмешивайся, потом наказывай» Этот стиль управления можно также назвать и «стилем чайки». Менеджер, управляющий в этом стиле, влетает, производит много шума, наваливает на вас кучу всего и улетает. Поскольку этот стиль управления в организациях преобладает, неудивительно, что сегодня основной проблемой многих организаций является мотивация людей.

Скотт Мейерс, консультант со стажем в сфере мотивации, пришел к тому же выводу, используя оригинальную аналогию<sup>50</sup>. Мейерс был поражен числом немотивированных людей в организациях. Но он никогда не видел немотивированного человека после работы. Казалось, все были мотивированы, чтобы что-то сделать.

Однажды вечером, когда Мейерс занимался боулингом, он увидел нескольких «проблемных» служащих из последней организации, где он работал. Один из наименее мотивированных работников – его он запомнил очень хорошо – взял в руки шар, подошел к черте и покатил его. Затем он принялся кричать и прыгать от радости. Как вы думаете, почему он вдруг почувствовал себя таким счастливым? Для Мейерса ответ был очевиден: этот служащий сделал качественный бросок – он сбил все кегли.

### **Цели должны быть ясными**

Причина, по которой люди не кричат от радости в организациях, по мнению Мейера, состоит, в частности, в том, что неясно, чего ожидают от них. Продолжим эту аналогию с боулингом. Представьте, что люди подходят к дорожке и замечают, что в конце ее кегли отсутствуют, т. е. они не знают, какова их цель. Как долго вам хотелось бы катать шары, не имея кеглей? И все же в мире работы люди занимаются игрой в шары без всяких там кеглей и в результате не могут определить, насколько хорошо они играют. Менеджеры знают, что должны делать их люди (подчиненные); они просто не берут на себя труд сказать им. Они считают, что люди и так знают. Никогда не исходите из того, что всем все и так известно, если речь идет о постановке целей.

### **Достижение целей требует обратной связи**

Когда менеджеры исходят из того, что их люди знают, чего от них ожидают, они создают вторую неэффективную форму боулинга. Они ставят кегли, но, когда игрок в шары собирается запустить шар, он замечает, что поперек дорожки вертикально висит лист бумаги. Поэтому когда игрок запускает шар и тот проскальзывает под листом, игрок слышит стук, но не знает, сколько кеглей он сбил. Если его спросить о результате, он отвечает: «Не знаю, но как будто неплохой».

Это похоже на игру в гольф ночью. Многие из наших друзей бросили гольф. Когда мы

---

<sup>50</sup> Scott Meyers, *Every Employee a Manager* (New York: McGraw-Hill, 1970).

спрашиваем их почему, они говорят: «Игровые дорожки слишком переполнены». Когда мы предлагаем им играть ночью, они смеются: кто же станет играть в гольф, не видя флажков у лунок?

То же самое происходит, когда смотришь игру в футбол. Сколько людей в нашей стране стали бы сидеть перед своими телевизорами по субботам или воскресеньям днем или по понедельникам вечером, наблюдая, как две команды бегают туда-сюда по футбольному полю, если бы не велся счет?

Чтобы двигаться к цели, людям нужна обратная связь, показывающая степень их продвижения к цели.

Первостепенным мотивирующим фактором является обратная связь, показывающая текущий результат.

Вторым способом подчеркнуть это является девиз, который часто цитировал бывший наш коллега Рик Тэйт: «Обратная связь – это завтрак чемпионов». Вы можете вообразить такую тренировку для Олимпийских игр, при которой вам не будут говорить, как быстро вы пробежали или как высоко прыгнули? Сама эта идея кажется смехотворной, и все же многие люди работают в организациях, словно в вакууме, не зная, насколько хорошо они выполняют свою работу.

Деньги мотивируют людей только в том случае, если имеется обратная связь с результатами их работы. Разве не случалось так, что вам повышали зарплату, вы радовались этому и тут вдруг обнаруживали, что кто-то другой, который, как вы знаете, не работал так много и напряженно, как вы, получил такую же или даже большую прибавку? Эта прибавка означала лишь повышение в зарплате, но не в *мотивации*, а как только вы узнали, что она не имеет никакого отношения к результатам вашей работы, она стала *демотивацией*. Внезапно оказалось, что не имеет никакого значения, насколько напряженно вы работали.

Как только менеджеры убеждаются, что мотивирующим фактором номер один для людей является обратная связь с результатами работы, они обычно вводят третью форму боулинга. Когда игрок подходит к черте, где он должен запустить шар, кегли все стоят на месте и лист бумаги все еще на месте, но теперь в игре появился третий элемент: надзиратель, стоящий рядом с кеглями. Когда игрок запускает шар, он слышит стук падающих кеглей. После этого надзиратель поднимает два пальца и говорит: «Вы сбили две». На деле большинство начальников не выражают обратную связь в такой положительной форме, а обычно говорят: «Вы не попали в восемь».

### **Оценка работы может подрвать качество работы**

Почему бы менеджерам не поднять лист, заслоняющий кегли, чтобы все могли их видеть? Потому что в организациях есть прочная традиция, известная под названием *проведение оценки деятельности*. Мы называем ее NIHYYSOB («Now I have you, you S.O.B.», т. е. «Теперь я поймал тебя, сукин ты сын»). Печально, но многие менеджеры используют проверку деятельности работы сотрудников как ежегодную возможность свести счеты со своими подчиненными.

Как мы отметили в предыдущей главе, процесс оценки работы часто используется для того, чтобы распределить людей в соответствии с так называемой кривой нормального распределения, относя их тем самым к какой-либо категории и искажая качество их работы. В большинстве организаций, когда перед менеджером отчитываются шесть или семь человек, высокая оценка их работы, даже если все они заслуживают этого, вряд ли возможна. Например, менеджерам не так трудно понять, что если они будут оценивать работу своих подчиненных как хорошую, то *их* собственные руководители потом оценят их работу как плохую. Единственный способ заслужить высокую оценку состоит в том, чтобы дать низкую оценку некоторым из своих людей. Заранее установленный бюджет или процент для повышения зарплаты в группе часто поощряет такую практику.

Одна из самых неприятных задач менеджера – решить, кому дать самую низкую оценку. Большинство американцев выросло с этим черно-белым мышлением (либо выиграл, либо проиграл), согласно которому некоторые люди в любой группе должны проигрывать. Это мышление пронизывает нашу систему образования. Например, учитель пятого класса, проводящий тест на знание столиц государств, даже не подумает дать ученикам атласы, чтобы те могли посмотреть в них ответы. Почему? Потому что тогда все ученики получают 100 %. Вы можете себе представить, что произошло бы с американской системой образования, если бы детям, которым предстоит пройти тест на знание словаря, было разрешено оставить на своих партах словари? Вот был бы восторг!

### **Ограничьте количество целей**

Согласно большинству исследований идеальное количество целей, на котором могут сосредоточиться лучшие работники, – от трех до пяти <sup>51</sup>. Вам нужно ограничить количество целей перед вашими работниками и попытаться определить несколько главных действий, которые окажут наибольшее влияние и дадут самые необходимые результаты. Как только эти цели будут поставлены, они должны быть записаны, чтобы их можно было часто использовать для сравнения фактического поведения с заданным.

Часто постановка целей считается бумажным занятием – неизбежным злом, нужным для выполнения работы. Когда это сделано и графы с обозначением целей заполнены, работники уходят и делают что хотят до приближения процедуры оценки работы. При постановке целей за одну минуту имеется в виду философия, согласно которой вы все время должны иметь цели под рукой. Нужно, чтобы цели можно было прочесть за минуту, для чего объем текста, излагающего их, не должен превышать 250 слов.

### **Хорошие цели – это УМНЫЕ цели**

Хотя большинство менеджеров соглашались с важностью постановки целей, все же многие из них не находят времени, чтобы четко обсудить цели со своими работниками и записать их. В результате их люди имеют тенденцию попадать в «ловушку деятельности», когда они заняты какими-то делами, но не обязательно нужными. Чтобы сосредоточиться на том, что является важным, вы должны поставить перед своими подчиненными УМНЫЕ цели. В английском языке слово УМНЫЕ (SMART) является акронимом для самых важных факторов при постановке целей, которые нужно достичь:

**S (Specific and measurable) – конкретные и измеримые.** Вы никогда не говорите никому: «Хочу, чтобы ты исправился». Нужно говорить конкретно, определив область, которая нуждается в улучшении, определив, как выглядит хорошая работа. Конкретность пожелания подкрепляет старый афоризм: «Если вы не можете измерить что-либо, вы никогда не сможете достигнуть этого». Поэтому цели, которые вы ставите перед своими работниками, должны быть конкретными, наблюдаемыми и измеримыми. Если кто-нибудь скажет: «Но ведь моя работа не может быть измерена», – предложите вообще не делать ее, чтобы увидеть, чего будет не хватать.

**M (Motivating) – мотивирующие.** Не всякая работа, которая по ручается работнику, будет для него сверхувлекательной, но наличие мотивирующих целей помогает ее выполнению. Иногда всем людям нужно знать, почему данная задача является важной. Слово «почему» объясняет, как задача, порученная работнику, связана с выполнением общей задачи работы, с целями и задачами подразделения, отдела, организации и потребителей. Это проясняет, как конкретная задача поддерживает более высокий уровень результатов. Люди хотят знать, что делают важное дело. Это и есть мотивация.

**A (Attainable) – достижимые.** Некоторые считают: для того чтобы мотивировать

---

<sup>51</sup> Gerard Seijts and Gary Latham, *Learning Versus Performance Goals: When Should Each Be Used?* (New York: Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, No. 4, pp. 124–131).

людей, нужно ставить перед ними недостижимые цели. Реально мотивирует людей наличие умеренно трудных, но достижимых целей. Это доказывается снова и снова версией старой игры с бросанием колец. Людей приглашают набрасывать кольца на шест с любого расстояния, которое они выберут. Исследователи выяснили, что немотивированные люди становятся либо слишком близко к шесту, где цель легко достижима, либо слишком далеко, где шансы на успех минимальны. Люди, которые ставят себе слишком легкие либо слишком трудные цели, не хотят, чтобы их судили или считали ответственными. Люди, добивающиеся высоких результатов, судя по классическим исследованиям мотивации достижений, проведенным Дэвидом Макклелландом, находят наиболее благоприятную дистанцию путем экспериментирования<sup>52</sup>. Если они бросают кольца с определенного места и попадают в большинстве бросков, они отодвигаются. Почему? Потому что это очень легкая цель. Если они промахиваются в большинстве бросков, они придвигаются к шесту. Почему? Потому что задача слишком трудная. Макклелланд выяснил, что люди, достигающие высоких результатов, любят ставить умеренно трудные, но достижимые цели, т. е. цели, которые требуют от них усилий, но не невозможные. Вот это мы и называем достижимостью целей.

**R (Relevant) – значимые.** Как мы отметили выше, мы верим в правило 80/20. 80 % достижений, которые вы ожидаете от людей, происходят от 20 % деятельности, в которой они заняты. Поэтому цель является значимой, если она относится к тем 20 % деятельности, которые существенны в общем результате.

**T (Trackable and time-bound) – отслеживаемые и ограниченные во времени.** Как менеджер, вы хотите иметь возможность поощрить продвижение в правильном направлении или исправить неподходящее поведение. Для этого вы должны иметь возможность часто измерять или высчитывать выполнение работы, а это означает, что вам нужно создать какую-нибудь систему, фиксирующую текущий результат работы. Вам нужно также ставить промежуточные цели, чтобы вы могли поощрить успехи работников по ходу дела. Это подразумевает повседневное обучение. Если цель состоит в завершении отчета к 1 июня, то шансы на получение приемлемого, даже выдающегося отчета возрастут, если менеджер будет требовать представления промежуточных отчетов. Помните, что хорошее выполнение – это путь, а не пункт назначения. Пункт назначения – это цель. Менеджеры должны направлять этот путь, такая их деятельность лишь усилит позиции партнерства ради лучшего выполнения работы.

### Похвала за минуту

Как только ваши люди поймут, что их просят делать и что означает хорошая работа, вы будете готовы для второго ключа к получению желаемой работы – минутной похвалы. Похвала – самое мощное действие, которое может совершить менеджер. Фактически это ключ к обучению людей и превращению любого из ваших сотрудников в победителя. Похвала фокусируется на поощрении поведения, которое приближает людей к цели.

Хотя все средства, используемые менеджером: постановка цели, похвала и выговор – имеют значение, самым важным является похвала.

Огляните свою организацию (ваш отдел) и посмотрите, сможете ли вы «поймать кого-либо, кто делает что-нибудь правильно». Если вам это удастся, уделите им минуту и похвалите их, похвала должна быть быстрой и конкретной, она должна выражать ваше чувство.

### Будьте непосредственны и конкретны

---

<sup>52</sup> David McClelland, J. W. Atkinson, R. A. Clark and E. L. Lowell, *The Achievement Motive* (Princeton: Van Nostrand, 1953).

Чтобы похвала была эффективна, она должна быть *быстрой и конкретной*. Скажите человеку точно и не откладывая, что он сделал правильно. Например: «Вы сдали свой отчет в срок, в пятницу. Он хорошо составлен. Я уже использовал его на сегодняшнем совещании, благодаря вашему отчету и я, и весь наш отдел выглядели хорошо». Воспользуйтесь такими выражениями, как: «Я вижу, производительность труда в вашем отделе выросла на 10 %» или «Ваш отчет помог нам выиграть контракт с компанией Джонса». Слишком общие замечания типа «Я ценю ваше старание», «Спасибо вам большое», «Не знаю, что бы я делал без вас» или «Продолжайте и дальше так же хорошо работать» будут звучать не так искренне и, следовательно, будут не так эффективны. Вместо того чтобы хвалить работника вообще, выясните сначала, что он сделал правильно. Менеджер не должен жалеть времени на то, чтобы наблюдать за работой людей и хвалить те конкретные улучшения, которые он заметил. Такое неофициальное общение должно быть дополнением к вашим регулярным встречам по оценке выполнения работы.

### **Выразите свои чувства**

После того как вы похвалили человека, скажите ему о своих чувствах по поводу того, что он сделал. Не умничайте. Просто выскажите свои добрые чувства: «Позвольте сказать вам, что мне это очень приятно. Я был очень горд, когда ваш финансовый отчет был представлен на собрании совета директоров. Хочу, чтобы вы знали, как я доволен тем, что вы работаете в нашей команде. Очень вам признателен». Хотя похвала длится недолго, она имеет длительное воздействие.

### **Похвала – это мощное универсальное средство**

Похвала движет всем эффективным человеческим общением. Все эти принципы применимы к любым отношениям между людьми и делают человека не только хорошим менеджером, но и хорошим родителем, супругом, другом и клиентом. Рассмотрим, например, брак. В Соединенных Штатах распадается больше вторых браков, чем первых<sup>53</sup>. Это не так уж весело, поскольку некоторые люди доказывают, что успех в браке – дело отбора, и если бы вы только могли воспользоваться вторым шансом, вам бы повезло больше. На самом деле это подтверждает только одно: если вы оказались ничтожеством в одних отношениях, то, скорее всего, останетесь ничтожеством и в ваших следующих отношениях – *если* вы не изучите основы человеческого взаимоотношения.

Проследите как-нибудь упадок любовных отношений в паре. Когда люди влюбляются, они редко видят недостатки или ошибки своих любимых. Случалось вам видеть любовную пару в ресторане? Когда один из них говорит, второй очень внимателен – слушает, улыбается, поддерживает. Кажется, что им неважно, когда официант принесет еду.

И наоборот, вы когда-нибудь видели в ресторане пару людей, не очень счастливых вместе? Они раздражаются и сердятся, если им долго не приносят еду. Кажется, им нечего сказать друг другу. За два часа они могут не сказать и четырех предложений. Вероятно, в конце встречи мужчина скажет: «Ну, как тебе еда?» – а женщина ответит: «Прекрасно. А как тебе?» И все! Их брак уже мертв, но никто не похоронил его.

Как происходит, что двое переходят от волнений из-за каждого слова друг друга к состоянию, когда нечего сказать? На самом деле это очень просто. Хорошие отношения целиком зависят от того, как часто вы замечаете, что другой делает что-то хорошо.

Когда вы впервые влюбляетесь, все идет хорошо. Любовь слепа – вы видите только положительное. Когда вы решаете жениться или установить некоторое постоянство в ваших отношениях, вы часто начинаете с того, что в действиях другого все вам кажется неправильным. Вы начинаете говорить что-нибудь типа: «Я и не знал, что ты так думаешь»

---

<sup>53</sup> На основании данных из *U.S. Census Bureau and National Center for Health Statistics*, процитированных в: *U. S. Divorce Statistics* (Toronto: Divorce Magazine, 2002).

или «Не могу поверить, что ты способен на такое». Через некоторое время вы становитесь критичным и все время подчеркиваете, что у другого не так, а не то, что у него хорошо. Угасание любовного отношения происходит, когда вы делаете что-нибудь правильно, и на вас все равно кричат из-за того, что вы сделали это не совсем правильно. Вам приходится слушать что-то вроде: «Я не обязан(а) просить твоего разрешения» или «Тебе надо было сделать это раньше».

### **Важно быть ближе друг к другу**

Эта дискуссия поднимает один из важнейших аспектов похвалы, который стоит запомнить: не ждите момента идеально правильного поведения, перед тем как похвалить. Похвалите человека, когда он ведет себя почти правильно. Мы ждем от человека абсолютно правильного поведения, но если вы будете ждать идеально правильного поведения, прежде чем похвалить, скорее всего, вы никогда этого не дождетесь. Мы должны помнить, что идеально правильное поведение – это абстракция, выведенная из целой серии моментов почти правильного поведения.

Боб Дэйвис, бывший президент компании *Chevron Chemicals*, часто цитирует свой любимый афоризм: «Хвалите прогресс – это, по крайней мере, движущаяся мишень». Во всех наших взаимоотношениях с людьми на работе и дома требуется подчеркивать все положительное и замечать, когда люди совершают правильные действия или поступки, даже если они только почти правильные. Вот несколько примеров из области воспитания детей.

Подростки – проблема для многих родителей. Почему? До того как дети становятся подростками, родители считают их способными и умными, а когда умные дети делают что-либо не так, их обычно прощают. Но как только дети становятся подростками, на них тут же начинают кричать: «Где это ты шлялся(ась)?», «Почему ты не сделал(а) этого?», «Ты умнее ничего не придумал(а)?» Подросток вскоре начинает понимать, что ему не нравится быть дома. Родители теряют свое влияние на детей, потому что видят их ошибки чаще, чем правильные действия.

Подумайте об этом применительно к вашим детям. Родители говорят нам, что не могут понять, почему их дети так по-разному себя ведут. Например: «Мэри – это образцовый ребенок, она хорошо учится, хорошо ведет себя в школе, помогает дома, вежлива и дружелюбна по отношению ко взрослым. А вот Харри и Эллис, другие мои дети, сплошное беспокойство». Скорее всего, Мэри очень часто попадала в поле зрения, когда она делала правильные вещи, тогда как Харри и Эллис замечали, когда они делали что-нибудь неправильно.

Если вы испытываете трудности в супружеских отношениях, отношениях с ребенком, членом вашей группы или команды, начальником или другом, спросите себя: «Хочу ли я, чтобы эти отношения были плодотворными?» Когда ищете ответа на этот вопрос, проверьте ваши инстинктивные чувства. Если глубоко внутри вы не хотите, чтобы отношения были плодотворными, они и не будут таковыми. Почему? Потому что вы контролируете тот самый критерий, выражаемый словами «Да, но». Если вы хотите, чтобы отношения были плодотворными, т. е. существовали и укреплялись, вы станете замечать, когда ваш партнер делает правильные или почти правильные вещи. Но если вы по какой-либо причине не хотите, чтобы отношения имели положительный результат, вы легко сможете подорвать все усилия другой стороны, направленные на то, чтобы понравиться вам. Как бы хорошо этот человек ни поступал, вы скажете: «Да, но ты неправильно сделал то-то и то-то».

### **Найдите время для похвалы**

Вы должны выделить по крайней мере два часа в неделю для похвал. Запишите их в своем ежедневнике точно так же, как вы записываете намечаемые вами встречи или звонки. Затем примените философию компании *Hewlett-Packard*, которую мы обсуждали в предыдущей главе, – управление присутствием. Пройдитесь по своему рабочему помещению, понаблюдайте, когда ваши работники делают что-либо правильно или почти

правильно, и скажите им об этом. Сделайте то же для своей супруги, детей и друзей. Дома вам, пожалуй, не потребуется двух часов в неделю, но десять минут не повредят. Часто вы это делаете?

Рассмотрим несколько вопросов, составленных таким образом, чтобы помочь вам с планированием и оценкой похвалы для достижения максимальной эффективности.

### **Предплановый анализ**

- Вы высказываете похвалу кому-нибудь просто потому, что сегодня у вас хорошее настроение, или потому, что этот человек заслуживает похвалы?
- Относится ли похвала к качеству, продемонстрированному при решении новой задачи, при окончании задания, или к улучшенному качеству ранее выполненных задач или заданий?
- Случалось вам хвалить работника и раньше за то же самое поведение?
- Есть ли шанс, что человек, которого вы похвалили, почувствует, что им манипулируют?
- Нет ли и других людей, которых вы должны похвалить?

### **Постплановый анализ**

- Дала ли похвала результат в виде повышения заинтересованности или мотивации для вас и лица, которое вы похвалили?
- Сообщили ли вы в результате похвалы какие-нибудь «дурные новости» или назначили дополнительную работу? Если да, то почему?
- Добавили ли вы какое-нибудь «но» или какое-нибудь критическое замечание?
- Старайтесь хвалить. Вам понравится наблюдать, как люди делают что-то правильно. Это добавит упругости вашей походке и блеска глазам. И только представьте себе, как много это даст людям, которых вы застали за выполнением доброго дела.

## **Выговор за минуту**

Если минутная похвала сосредоточена на том, чтобы увидеть правильные действия людей и подчеркнуть положительные моменты, то тут же неизбежно возникает вопрос: «Все это хорошо и правильно. Но что делать, если качество работы вашего подчиненного не стоит и понюшки табака?». Именно в этом случае нужно применять выговор.

Хотя третий секрет «Менеджера за одну минуту» называется «выговор за одну минуту», мы поговорим здесь о другой стратегии реагирования на низкое качество – об уточнении задания. В то время как выговор вполне уместен в случае, когда человек говорит: «Не буду делать» – или когда совершенно явно его негативное отношение к работе, уточнение задания подходит для случая, когда он говорит: «Не могу, не умею» – или когда возникает проблема доверия. И потом, почему мы так акцентировали внимание на выговоре в книге «Менеджер за минуту»? Например, Кен признает, что сегодня он говорил бы скорее об уточнении задания. Почему? Потому что сегодня, когда изменения в жизни происходят так быстро, квалификация работников очень быстро устаревает.

Чтоб идти в ногу с изменениями, всем нам нужно непрерывное обучение. В результате сейчас гораздо меньше ситуаций, когда выговор более уместен, чем уточнение задания. Это вторая причина, по которой работа «Кит убит! Сила положительного отношения» вызвала такое оживление в нашей компании. Не надо много ума, чтобы понять: нет смысла наказывать кита-касатку, а затем говорить его дрессировщикам, чтобы они добавили воды. Тэд Лусинак и Чак Томпкинс, дрессировавшие касаток в парке «Морской мир» более тридцати лет, указывают, что между касатками и дрессировщиками не бывает плохих отношений. Когда касатка делает что-либо правильно или почти правильно, за этим следует похвала. Именно поэтому, когда касатка успешно выполняет трюк и возвращается на арену, ее приветствуют ведром рыбы, поглаживанием ее языка или объятием. Если трюк выполнен не в соответствии со стандартом, то, когда касатка возвращается на арену, дрессировщик не

кричит на нее и никак не наказывает. Он просто дает сигнал рукой, который говорит касатке: «Дай я еще раз взгляну, как ты это делаешь». Если дрессировщик не может похвалить касатку, он уточняет задание.

Имеется четкое различие между уточнением задания и выговором. Как мы уже говорили выше, выговор уместен только для тех, у кого есть квалификация для выполнения работы, но по какой-то причине нет заинтересованности. Помня об этом, рассмотрим четыре основных момента для вынесения выговора:

- во-первых, как и в случае с похвалой, выговор выносится *сразу же* после инцидента. Не копите своих чувств. Если вы будете держать все в себе, то, когда вы наконец скажете все, что думаете, это, скорее всего, не будет соответствовать масштабу события, которое вызвало ваш эмоциональный взрыв. Ошибка и сама ситуация будут казаться гораздо серьезнее, чем на самом деле. Так часто бывает, когда руководители теряют хладнокровие и начинают кричать на подчиненных. Чем дольше вы ждали, чтобы выразить свою отрицательную оценку, тем более эмоциональной она становится. Выражайте свою отрицательную оценку как можно скорее. Это вызовет меньше проблем;

- во-вторых, *будьте конкретны*. Говорите подчиненным в точности то, что они сделали неправильно, например: «Джон, вы не представили свой отчет вовремя, в пятницу» или «Я заметил, что объем ваших продаж в этом квартале снизился на 20 %»;

- в-третьих, *делитесь своими чувствами* о том, что сделано. «Позвольте мне сказать вам, Джон, что я думаю о вашем последнем отчете. Я недоволен, потому что все другие представили свои отчеты вовремя, а отсутствие вашего отчета задержало мой анализ положения на рынке. Меня это крайне огорчило!» Не рассуждайте о том, что этот человек сделал неправильно. Важнее, чтобы вы сосредоточились на своих чувствах. Опишите ваши чувства искренне и честно;

- в-четвертых, – и это, вероятно, самое важное, – *вновь подтвердите свое высокое мнение об этом человеке*. В случае с последним отчетом вы могли бы сказать: «Позвольте мне сказать кое-что. Вы хороший специалист. Вы один из лучших моих сотрудников. Вот почему я так рассердился из-за вашего последнего отчета. Это так непохоже на вас. Я рассчитываю, что вы будете примером для других. Вот почему я не позволю, чтобы вам сошел с рук ваш проступок с последним отчетом. Я слишком высоко ценю вас».

### **Порицайте поведение, но не личность**

Многие не могут понять, почему мы должны хвалить людей после того, как выразили им порицание. Здесь есть две очень важные причины. Во-первых, вам нужно отделить поведение от личности человека. Иначе говоря, вам нужно сохранить людей, но избавиться от их плохого поведения.

Подтверждая высокое мнение о человеке после того как сделали ему выговор, вы фокусируетесь на его поведении, не нападая на него как на личность.

Во-вторых, когда вы уходите, после того как сделали человеку выговор, вы хотите, чтобы этот человек думал о том, что он сделал неправильно, а не о том, как вы относитесь к нему. Если не сказать, что вы его высоко цените, человек, получивший выговор, скорее всего, направит свою энергию против вас – против того, кто сделал выговор. Почему? Из-за вашего отношения к нему. Например, многие выговоры не только не заканчиваются похвалой, обычно руководители добавляют: «Позвольте мне заметить вам еще кое-что...» – и после этого личности наносится последний удар: «Если вы думаете, что получите повышение, то знайте, что вас ждет совсем другое».

Затем, когда вы уходите, человек, получивший выговор, часто поворачивается к коллеге и, вместо того чтобы обсудить свое плохое поведение, говорит об этом инциденте и плохом поведении менеджера. Человек психологически оправдывает перед собой плохое качество своей работы, а менеджер становится злодеем.



Если же вы заканчиваете выговор похвалой, то после вашего ухода человек, получивший выговор, скорее всего, не повернется к своему коллеге, чтобы пожаловаться, потому что вы только что похвалили его. Теперь он должен будет подумать о том, что он сделал неправильно, а не о вашем стиле руководства.

В жизни многие проблемы проистекают не от ваших ошибок, а оттого, что вы не сделали вывода из своих ошибок.

Часто мы не учимся на своих ошибках лишь потому, что на нас нападают из-за этих ошибок. Нас всячески обзывают и вообще принижают другие люди, которые обнаруживают наши ошибки, – добрые старые менеджеры-чайки.

Когда нападают на наше представление, мы чувствуем потребность защитить себя и наши действия, вплоть до искажения фактов. Когда люди становятся в оборонительную позицию, они никогда не слышат информации, которую до них доносят. В результате они не получают никакого урока. Эффективный выговор кому-то, кто делает ошибку, должен устранить это защитное поведение.

Помните, что сами люди хороши. Только их поведение иногда составляет проблему.

Надлежащее использование минутного выговора помогает передать важную информацию, необходимую для того, чтобы исправить плохое качество работы. Ниже мы приводим ряд вопросов, которые могут помочь вам правильно сформулировать ваш собственный выговор.

#### **Вопросы перед выговором**

- Этот человек только овладевает навыками или он уже опытный работник в сфере своей ответственности?
- Какие конкретные черты его поведения вы хотели бы искоренить?
- Какие черты поведения или качества его работы вы хотели бы усилить?
- Вы убеждены, что плохое качество работы зависит от того человека, которому вы хотите сделать выговор?
- Почему вы чувствуете, что должны сделать выговор, а не уточнить задание?
- Каковы могут быть положительные и отрицательные результаты этого выговора?

#### **Анализ ситуации после выговора**

- Был ли выговор сделан по возможности сразу же после проявления неприемлемого поведения?
- Отметили ли вы положительно прежние достижения этого человека в этой области?
- Угрожали ли вы этому человеку или напали на него лично?
- Сделали ли вы паузу, чтобы выговор был воспринят и вы могли выразить свои чувства?

#### **Уточнение задания**

Когда качество работы людей не соответствует стандартам, но они все еще продолжают учиться, для них больше подходит уточнение задания, а не выговор.

Реакция менеджера в виде эффективного уточнения задания имеет несколько важных аспектов.

Во-первых, когда люди, продолжающие учиться, делают что-либо неправильно, то первый ваш шаг – это убедиться в том, что они знают о допущенной ими ошибке и о том, что проблема существует. Будьте конкретны. Сформулируйте то, что случилось, ясно и без обвинений. Например, если потребитель не получил нужный заказ, то отвечающий за это служащий в отделе доставки должен узнать об этом.

Во-вторых, служащий, которому уточняют задание, должен узнать о негативных последствиях допущенной им ошибки. Вы можете сказать: «Одна из наших лучших

покупательниц была очень огорчена. Ей нужен был этот заказ для презентации товаров перспективному покупателю, и то, что он не был доставлен вовремя, снизило эффект презентации».

В-третьих, в этой ситуации менеджер, если это уместно, должен взять на себя вину за то, что недостаточно четко изложил задачу. Может быть, приказ был нечеток. «Моя вина в том, что вы не получили всю возможную информацию для правильного выполнения своей работы».

В-четвертых, сформулируйте задание подробно и убедитесь, что оно правильно понято. «Чтобы оправиться от этой ошибки, нам нужно очень быстро сделать точно то, что заказал клиент. Если возникнет необходимость, кто-нибудь может лично передать заказ. Давайте перепроверим заказ, чтобы мы понимали, что говорим об одном и том же».

Последний аспект уточнения задания – выражение вашего неослабевающего доверия, уверенности в этом человеке. «Я ценю ваш энтузиазм и стремление учиться. Я по-прежнему уверен, что вы можете быть опорой в этом отделе».

Возможно, вам покажется, что эти шаги похожи на выговор. Большая разница между ними заключается в том, что уточнение задания фокусируется на обучении, поскольку работник все еще учится, тогда как выговор фокусируется на возвращении человека назад, при этом используются те его умения, которыми он уже обладает. В обоих случаях цель состоит не в том, чтобы унижить человека, а в том, чтобы приподнять его: он должен вернуться на уровень высшего качества в результате выговора или продолжить свое обучение в результате уточнения задания.

Ниже мы приводим ряд вопросов, которые вы могли бы задать себе, чтобы уточнить задание.

#### **Вопросы перед уточнением задания**

- Этот человек только овладевает навыками или он уже опытный работник в сфере своей ответственности?
- Что конкретно пошло не так?
- Каковы негативные последствия этой ошибки?
- Могли ли вы что-нибудь сделать, чтобы избежать возникшей проблемы?
- Почему вам кажется, что вы должны уточнить задание, а не сделать выговор?
- Как вы можете показать, что вы все еще доверяете этому человеку и уверены в его способностях?

#### **Анализ ситуации после уточнения задания**

- Было ли уточнение задания сделано по возможности сразу же после допущенной ошибки?
- Вы описали конкретно, что пошло не так и каковы были отрицательные последствия ошибки?
- Взяли вы на себя хотя бы часть вины за то, что не объяснили четко задачу?
- Понимает ли теперь этот человек, что ему нужно исправить ситуацию?
- Когда этот человек ушел от вас, он чувствовал, что вы по-прежнему доверяете ему и уверены в его способностях?

#### **Похвала и уточнение задания – ключ к улучшению работы**

Четвертый шаг в партнерстве ради лучшего исполнения работ состоит в том, чтобы применить подходящий стиль руководства. Опять же, как руководитель, вы постоянно ищите возможности развивать ваш стиль руководства, чтобы в конце концов дойти до делегирующего стиля. По мере роста качества работы ваших подчиненных похвала их успехам становится ключом к поддержанию их усилий. Если в какой-то промежуток времени качество их работы перестает расти или ухудшается, то вместо того чтобы делать им выговор или наказывать их, лучше уточнить задание и вернуть их на прежний путь. Поскольку менеджеры управляют, наблюдая за ситуацией, им следовало бы либо хвалить

работников за успехи, либо уточнять задания. Так вы сможете научить ваших подчиненных правильным ответам, и когда они подойдут к окончательному экзамену – оценке выполнения работ, – они будут иметь большие шансы получить высшую оценку.

Где же здесь место для выговоров? Повторим еще раз: выговор может быть полезен, когда качество снижается из-за проблем отношения между менеджером и работником, но не в связи с проблемой умения.

#### **Четвертый секрет «менеджера за одну минуту»**

Вскоре после выхода в свет книги Кена Бланшара и Спенсера Джонсона «Менеджер за одну минуту» один главный менеджер написал Кену письмо, где выразил свое восхищение тремя секретами менеджера за одну минуту. Но при этом он высказал мысль, что менеджеры не всегда правы. Он утверждал, что менеджеры постоянно ошибаются. «Я думаю, что четвертым секретом менеджера должно быть извинение», – сказал он.

Эта мысль понравилась Кену, поскольку его мать всегда говорила: «Есть две фразы, которые редко говорят, но которые могли бы сделать этот мир более приятным местом: это “Благодарю вас” и “Извините”». Своевременная похвала включает в себя «Благодарю вас», но не в одном из трех секретов нет «Извините». Вот почему Кен и Маргрет МакБрайд решили написать книгу «Извинение за одну минуту – путь к тому, чтобы сделать мир лучше» («The One Minute Apology: The Way to Make Things Better») <sup>54</sup>.

##### **Извинение за одну минуту**

Извинение *начинается с капитуляции*. Оно начинается с правдивого признания самому себе в том, что вы поступили неправильно и должны как-то компенсировать сделанное.

Главное здесь – готовность принять на себя полную ответственность за свои действия и за любой ущерб, нанесенный кому-либо. Здесь нужно действовать без промедления и следует быть очень конкретным в отношении ваших действий и чувства сожаления, которое вы испытываете.

Извинение *должно быть чистосердечным*. Вы должны признать: то, что вы сделали или не смогли сделать, ошибочно и несовместимо с вашим представлением о себе. Извиняясь, очень важно сказать себе, что вы лучше, чем ваше неловкое поведение, и простить себя.

Как только эти два пункта выполнены, ваше внимание должно быть направлено на другого человека, на то, как вы можете исправить результаты вашего поведения, причинившие ему вред.

Наконец, никто никогда не будет слушать ваше извинение, если вы не свяжете себя обязательством не повторять то дурное, что вы совершили, и выразить свою решимость держаться этого обязательства, изменив свое поведение.

Как должно выглядеть извинение? Предположим, что на каком-то совещании вы все время прерывали вашего коллегу, не позволяя ему закончить свою мысль. Когда кто-то другой из ваших сотрудников указал вам на это, вы про себя сказали «ой!» и поняли, что совершили нечто дурное, нечто такое, что не работает на успех вашей команды.

Как можно скорее подойдите к оскорбленному человеку и скажите что-нибудь вроде: «Мне сделали замечание, что я сегодня все время прерывал вас на совещании и не позволил вам закончить мысль. Хочу извиниться, потому что чувствую, что это замечание справедливо, и мне стыдно перед вами. Когда я посмотрел в зеркало, на меня смотрел преступник. Это было ужасно. Это лицо – не то, чем я хотел бы быть. На самом деле я не такой. Обещаю вам, что никогда не повторю этого снова. Как бы я мог загладить свою вину?»

---

<sup>54</sup> Ken Blanchard and Margret McBride, *The One Minute Apology: The Way to Make Things Better* (New York: William Morrow, 2003).

История была бы переписана заново, если бы президент Никсон быстро извинился за Уотергейт, когда случившееся стало явно. То же справедливо и в отношении инцидента с президентом Клинтоном и Моникой Левински. Когда президент Кеннеди взял на себя полную ответственность за операцию в Заливе Свиней, даже прессе уже нечего было добавить.

Извинение может быть эффективным способом исправить ошибку, которую вы совершили, и восстановить доверие, нужное для добрых отношений. Добавление извинения к постановке цели, похвале, выговору и уточнению задания делает партнерство ради лучшего выполнения работы настоящим процессом взаимобмена, в котором признание вашей уязвимости может быть скорее правилом, чем исключением. Эффективные отношения при работе с подчиненным зависят от доверия, а доверие при работе с людьми может возникнуть, когда мы сможем уйти от штампов и стереотипов и быть естественными.

Можно спросить, применимы ли те инструменты руководства, которые мы обсуждаем, только к отношениям один на один? Конечно, нет. В следующей главе вы увидите, как «Ситуационное лидерство® II» облегчает развитие высокоэффективных команд.

## **Глава 9**

### **Ситуационное лидерство при работе с командой**

*Дон Кэару, Юнис Паризи-Кэару и Кен Бланшар*

Команды работают лучше и быстрее и изменяются легче, чем традиционные иерархические структуры. Они могут увеличить производительность труда и улучшить мораль, а могут и уничтожить их. Работая эффективно, команда может принимать лучшие решения, разрешать более сложные проблемы и сделать больше для усиления творческих способностей и развития умений, чем индивиды, работающие поодиночке. Команда – единственный элемент организации, который обладает гибкостью и ресурсами, позволяющими быстро реагировать на изменения и новые потребности, ставшие обычными в сегодняшнем мире.

#### **Почему именно команды?**

Современная бизнес-среда становится все более конкурентной, и вопросы, с которыми она сталкивается, становятся все более сложными. Как мы подчеркнули в главе 4 «Главное – это наделение властью», бросающая вызов бизнес-среда заставила организации понять: если они хотят сохранить конкурентные преимущества, то больше не могут зависеть от иерархических структур и небольшого числа выдающихся работников. Отныне главное требование – сотрудничество и командная работа на всех уровнях организации. Сегодня успех приходит в результате использования коллективных знаний и появляющихся возможностей. Следовательно, происходит сознательное движение в сторону команд как стратегического локомотива для выполнения работы. Они стали локомотивом для движения организаций в будущее и для предоставления потребителям высококачественных продуктов и услуг.

Команды существуют не просто для того, чтобы они были. Команды – наиболее активные производственные единицы. Кроме того, они придают людям, работающим в них, чувство ценности, связи друг с другом и смысла. Рассмотрим историю, происшедшую на одном из приборостроительных заводов компании GE. Приняв решение перейти к структуре управления на групповой (командной) основе, завод создал команды менеджмента и попросил Дона Кэару провести интенсивный курс обучения развитию команд, навыкам работы в них и руководству ими. После первых двух дней обучения член одной из команд – представитель сборочной линии – подошел к Дону и сказал: «Хочу поблагодарить вас». «Спасибо. Но за что?» – ответил Дон. «Дело в том, что впервые за 25 лет работы на этом

заводе я почувствовал, что от меня что-то зависит». Представьте только, что вы должны испытывать, когда на протяжении 25 лет думаете, что вас игнорируют.

Известно, что здоровье и благосостояние людей напрямую зависят от того, насколько они востребованы на работе. Исследование 12 000 шведских рабочих (мужчин) за 14-летний период показало, что те рабочие, которые чувствовали себя изолированными и мало влияли на результаты своей работы, имели на 162 % большую вероятность получить сердечный приступ со смертельным исходом, чем рабочие, которые влияли на решения, принимаемые на работе, и трудились в командах <sup>55</sup>. Данные, подобные этим, а также тот факт, что команды могут быть гораздо более производительными, чем индивиды, работающие поодиночке, убедительно свидетельствуют в пользу создания рабочих мест, обеспечивающих вовлечение сотрудников, и использования команд как основного инструмента для обеспечения выполнения работы.

Виртуальные команды все в большей степени становятся решающим условием успеха. Они сталкиваются с особыми проблемами создания атмосферы доверия, развития эффективных средств общения и координации работ. Однако нет никаких причин, чтобы время и расстояние мешали людям взаимодействовать как команде <sup>56</sup>. При надлежащем управлении и с использованием технологий виртуальные команды могут быть столь же продуктивными и полезными, как и команды, в которых люди работают, находясь рядом.

### **Реальность команд**

Мы определяем команду как группу, состоящую из двух или более людей, которая создается ради достижения общей цели и отвечает за результат. Именно здесь кроется различие между командой и группой. Часто рабочие группы называют командами, но у них нет общей цели и разделенной ответственности. Это может вести к разочаровывающим результатам и убеждению, что команды работают плохо. Собрание индивидов, работающих над выполнением общей задачи, не обязательно представляет собой команду. Они могут иметь возможность стать высокоэффективной командой, только если четко определяют свои цель и ценности, стратегии и сферы ответственности.

Команды стали важнейшей стратегией, обеспечивающей выполнение работы. Мы живем в командах. Мы перемещаемся от одной команды к другой, не задумываясь над этим. Посмотрим, сколько времени мы проводим, находясь в командах – в группах по решению конкретных задач, в комитетах, во временных командах, в кросс-функциональных командах и управленческих командах. Процент времени, которое мы проводим в командах, огромен. По мере вашего продвижения вверх по управленческой лестнице он даже увеличивается. Как правило, менеджеры проводят от 30 до 99 % времени на совещаниях или в процессе создания команд. В книге «Великолепная пятерка! Магия совместной работы» («High Five!: The Magic of Working Together») Кен Бланшар, Шелдон Баулз, Дон Кэару и Юнис Паризи-Кэару показывают, что эффективность в современных организациях – это командная игра и что без сотрудничества и умения работать командой вы вряд ли добьетесь успеха <sup>57</sup>.

Команды являются главным объектом вложения времени, денег и ресурсов. Убытки от их неудачной работы или недопроизводства потрясающи. Хуже того, совещание членов

---

<sup>55</sup> J. V. Johnson, W. Stewart and E. M. Hall, *Long Term Psychological Work Environment and Cardiovascular Mortality* (Washington, D. C.: American Journal of Public Health, March 1996).

<sup>56</sup> C. Southers, E. Parisi-Carew and D. Carew, *Virtual Teams Handbook* (Escondido, CA: The Ken Blanchard Companies, 2002).

<sup>57</sup> Ken Blanchard, Sheldon Bowles, Lon Carew, and Eunice Parisi-Carew, *High Five!: The Magic of Working Together* (New York: William Morrow, 2001).

команды, оказавшееся потерей времени, имеет далеко идущие последствия. Энергия напряжения не снимается после вашего ухода с такого совещания, но передается всей деятельности организации. Если люди уходят с совещания с ощущением, что их не выслушали, или если они не согласны с решением команды, они чувствуют злость и разочарование. А это влияет на последующий ход событий. Противоположный эффект наблюдается, когда совещания проходят в продуктивной и вдохновляющей атмосфере – тогда положительная энергия распространяется на всю деятельность организации и людей, работающих в ней.

### **Почему команды терпят неудачу**

На основании исследований, проведенных за последние десять лет, Дон Кэару и Юнис Паризи-Кэару сделали вывод, что команды терпят неудачу по ряду причин, от ошибок при планировании работы команд до недостаточного обучения их членов. Ниже приводятся десять причин, которые, согласно их исследованиям, мешают командам реализовать свой потенциал. Осознание этих ловушек имеет большое значение, помогая избежать попадания в них команд, участником которых вы являетесь.

#### **Десять главных причин, из-за которых команды терпят неудачу**

1. Отсутствие документа, в котором были бы определены цель команды и правила совместной работы по достижению этой цели.
2. Неспособность решить, в какой области команда независима и несет коллективную ответственность за результаты.
3. Отсутствие коллективной ответственности.
4. Отсутствие ресурсов, необходимых для выполнения работы, включая время.
5. Отсутствие эффективного лидерства и разделяемого лидерства.
6. Отсутствие норм, которые развивают творческий подход и стремление к совершенству.
7. Отсутствие планирования.
8. Отсутствие поддержки со стороны руководства.
9. Неспособность справиться с конфликтами.
10. Отсутствие обучения навыкам совместной работы на всех уровнях.

Все мы так или иначе были частью команд или комитетов, к собраниям которых мы испытывали отвращение. Иногда источник этого отвращения – эгоистичный руководитель, который любит слушать только собственный голос, не любит критики в свой адрес и хочет, чтобы все поддерживали его точку зрения во всем. Если вы действительно хотите выяснить, что происходит с командами, подобными описанной, сходите в комнату, где люди отдыхают после собрания и где обязательно проходит еще одно собрание на тему «Надо было сказать ему...». В этой главе мы не будем подробно анализировать причины, по которым некоторые команды терпят неудачу или не осознают своих возможностей, мы постараемся выяснить, что делает команды эффективными и как им в этом помочь.

#### **Характеристики высокоэффективной команды**

Некоторые команды достигают выдающихся результатов, какой бы трудной ни была цель. Это высококлассные команды. К их числу относятся: спортивные команды, которые преодолевают все трудности, чтобы выиграть чемпионат; группы ученых, которые делают поразительные открытия; группы волонтеров, собирающих огромные суммы на благотворительные цели; или, например, команда разработчиков какого-нибудь продукта, которая выдвигает новую уникальную идею. Высокоэффективные команды встречаются во всех профессиях и сильно отличаются друг от друга по размеру, структуре и целям.

Что делает эти команды столь разными? Что их отличает и дает им возможность обгонять другие команды? Хотя каждая команда уникальна, все они имеют общие

характеристики, присущие всем выдающимся командам независимо от их целей и стремлений.

Создание высокоэффективных команд, как и создание большой организации, начинается с картины того, к чему вы стремитесь, – с цели.

Если вы знаете, куда направляетесь, дорога приведет вас к цели. Поэтому совершенно необходимо знать, что представляет собой высокоэффективная команда и какие элементы ее характеризуют. Мы определили семь главных характеристик всех высокоэффективных команд, которые представлены акронимом **PERFORM** (т. е. эффективно работать).

**P (Purpose and values) – Цель и ценности.** Все члены высокоэффективной команды четко понимают общую цель и имеют общую систему ценностей. У них есть убедительная картина желаемого будущего. Если команда колеблется, действует нерешительно и недружно, то, скорее всего, причину искать надо здесь. Именно из общей цели и ценностей выводятся взаимно согласованные цели, определяются роли и разрабатываются стратегии. Как было показано в главе 2 «Сила видения», если команда не знает, кто они (цель команды), куда они идут (картина будущего) и что будет направлять их движение (ценности), команда не получится. Цель и ценности – это тот клей, который скрепляет команду и образует фундамент высокоэффективной команды.

**E (Empowerment) – Наделение властью.** Члены высокоэффективной команды уверены в своей способности преодолевать препятствия. Они делятся информацией и знаниями и помогают друг другу. Установки, правила и процедуры помогают группе легко выполнять задачи. Информация легко доступна, и члены группы имеют нужные им умения или по крайней мере знают, где получить их. Им предоставлены возможности для роста и повышения квалификации. Они наделены властью, чтобы действовать и принимать решения и делать выбор в границах своей компетенции. Они обладают автономией, возможностью и способностью проявить свою личную и коллективную силу.

**R (Relationships and communication) – Взаимоотношения и общение.** Высокоэффективная команда придерживается принципа открытого общения. Люди чувствуют, что могут пойти на риск и без страха поделиться своими мыслями, мнениями и чувствами. Они не обязаны любить друг друга, но должны уважать и ценить друг друга, заботиться друг о друге. Важно не только иметь право высказаться, но и право быть выслушанным, а значит, и уметь слушать. Различия во мнениях искренне ценятся. Они вытекают из убеждения в том, что разница во мнениях ведет к раскрытию творческих способностей. Если разногласия приводят к конфликту, члены команды умеют справиться с ним так, чтобы сохранить человеческое достоинство. Посредством честного, основанного на заботе обмена мнениями люди осознают свои сильные и слабые стороны, свое влияние на других, действуют так, чтобы развивать доверие и поддержку. Люди связаны друг с другом как лично, так и профессионально. Они заботятся друг о друге и зависят друг от друга. Степень взаимосвязи высокая.

**F (Flexibility) – Гибкость.** Члены высокоэффективной команды независимы и понимают, что все отвечают за качество работы команды, развитие и лидерство. В высокоэффективной команде часто бывает трудно определить, кто является лидером, поскольку центр лидерства смещается в зависимости от сиюминутных потребностей. Команда умеет и работать много, и получать удовольствие. Чувства ценятся так же высоко, как и мнения. Члены команды признают неизбежность перемен и приспосабливаются к изменяющимся условиям.

**O (Optimal productivity) – Оптимальная производительность.** Высокоэффективные команды имеют оптимальную производительность труда, отражающуюся в количестве и качестве выполняемой ими работы. Высокоэффективная команда радеет о выдающихся результатах. Высокая производительность – это итоговый показатель. А результат – это самое важное. Здесь люди заинтересованы в высоких стандартах и качестве. Члены команды

очень гордятся тем, что выполняют работу в установленные предельные сроки, достигают поставленных целей и выполняют задания. Они считают друг друга ответственными и стремятся к непрерывному совершенствованию. Они разработали эффективные методы решения проблем, и поэтому творческий дух и вовлеченность в работу лишь возрастают. Каждый несет свою ношу и каждый гордится достижениями команды.

**R (Recognition and appreciation) – Признание и признательность.** Члены высокоэффективной команды все время получают положительную информацию и признание со стороны членов команды, руководителя команды и организации. Признание и признательность – мощные средства мотивации и усиления качества выполнения работы. Команда совершенно деморализуется и превращается в неэффективную, когда она достигает результатов, но не получает положительной информации от руководства или заказчика. Признание укрепляет правильное поведение, создает самоуважение, усиливает ощущение собственной значимости и успеха. Большое значение имеют как личное признание, так и признание команды.

**M (Morale) – Моральное состояние.** Моральное состояние команды – это результат всего вышеизложенного. Если остальные элементы модели PERFORM в порядке, то и моральное состояние команды высоко. Члены команды с воодушевлением относятся к своей работе; они гордятся своими результатами и тем, что они работают в этой команде. Команда в целом уверена и оптимистична относительно своего будущего, доверие между ее членами высоко. Имеется сильный командный дух и чувство единства.

Модель PERFORM в действии

Изучив характеристики высокоэффективных команд с помощью модели PERFORM, большинство людей говорят только одно: «Ух ты!». Если команда действительно обладает этими свойствами, то, поверьте, она будет эффективной. Приведем несколько примеров.

Кен был как-то приглашен на тренировку команды *Boston Celtics*, когда там, на пике своей карьеры, играли Ларри Берд, Роберт Пэриш и Кевин МакХэйл. Стоя на краю поля с тренером К. С. Джонсом, Кен спросил: «Как вам удастся руководить группой таких суперзвезд?» Тренер улыбнулся и ответил: «Я кидаю мяч и время от времени кричу “Давай!”». Наблюдая за действиями Джонса как руководителя, Кен заметил, что тот не следует никаким стереотипам поведения сильного лидера. Во время тайм-аутов игроки болтали больше, чем тренер. Во время игры он не бегал туда-сюда вдоль боковой линии, выкрикивая замечания игрокам; большую часть работы выполняли сами члены команды. Они подбадривали, поддерживали и направляли друг друга.

Эта команда действительно знала, как надо эффективно работать (PERFORM). Каждый знал *цели и ценности*. Они были *наделены властью* выполнить свою часть работы. У них были великолепные *отношения друг с другом*, и они прекрасно общались во время тренировки. Они действовали *гибко* и меняли планы по мере необходимости. Конечно, они достигли *оптимального качества* исполнения. *Признание* и поддержка друг друга были для них образом жизни, а высокое *моральное состояние* было очевидно для всех, кто видел их игру.

Когда этот сдержанный руководитель, К. С. Джонс, ушел в отставку, игроки команды все как один сказали, что он был лучшим тренером из всех, что у них когда-либо были. Почему? Потому что он позволял каждому быть руководителем, а в этом и состоит дух команды.

### Модель PERFORM в организации

Команды существуют не в вакууме. Они существуют в контексте организации. Для того чтобы команды достигали успеха в рамках организации, элементы модели PERFORM должны присутствовать на всех уровнях (рис. 9.1).

Дон Кэару наблюдал необыкновенный пример руководства командой, когда с 1994 по 1997 г. работал с Джимом Диспейном, а также с руководителями и служащими



подразделения компании *Caterpillar*, которое называлось *Track Type Tractors* («ТТТ») в Восточной Неории, штат Иллинойс<sup>58</sup>. В начале 1990-х гг. подразделение *ТТТ* испытывало большие трудности. Оно теряло миллионы долларов в год, было самым отстающим подразделением компании, к тому же охваченным серьезной забастовкой. Подразделение имело репутацию предприятия такого же «непробиваемого», как бульдозеры, которые оно производило, работать на нем было чрезвычайно неприятно. Ряд сокращений штата и увольнений только ухудшил положение. Доверие между руководством и рабочими-почасовиками было ниже, чем когда-либо, а недовольство выше, чем когда-либо.

		Уровень индивидуума	Уровень команды	Уровень подразделения	Уровень организации
Роль и статус (Цель и ценности)	F	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определяет ценности команды</li> <li>Устанавливает стандарты качества работы команды</li> <li>Занимается проблемами команды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирует работу команды, распределяет задачи</li> <li>Планирует взаимодействие с другими командами</li> <li>Планирует общение с клиентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечивает наличие ресурсов команды и контролирует их использование</li> <li>Создает атмосферу сотрудничества и взаимопомощи</li> <li>Обеспечивает соблюдение сроков работы команды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создает культуру сотрудничества и взаимопомощи</li> <li>Обеспечивает наличие ресурсов организации и контролирует их использование</li> <li>Создает атмосферу сотрудничества и взаимопомощи</li> </ul>
Структура (Назначение функций)	E	<ul style="list-style-type: none"> <li>Занимается проблемами команды и взаимодействием с другими командами</li> <li>Планирует взаимодействие с клиентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создает структуру взаимодействия с клиентами</li> <li>Планирует взаимодействие с другими командами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечивает наличие ресурсов команды и контролирует их использование</li> <li>Создает атмосферу сотрудничества и взаимопомощи</li> <li>Планирует взаимодействие с клиентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создает культуру сотрудничества и взаимопомощи</li> <li>Обеспечивает наличие ресурсов организации и контролирует их использование</li> <li>Создает атмосферу сотрудничества и взаимопомощи</li> </ul>
Роль статуса (Статус и статус (Цель и ценности))	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>Делит ответственность</li> <li>Создает атмосферу сотрудничества</li> <li>Цели команды</li> <li>Цели взаимодействия с клиентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирует взаимодействие с клиентами</li> <li>Планирует взаимодействие с другими командами</li> <li>Создает атмосферу сотрудничества и взаимопомощи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цели подразделения и взаимодействие с клиентами</li> <li>Создает атмосферу сотрудничества и взаимопомощи</li> <li>Делит ответственность с другими командами</li> <li>Обеспечивает соблюдение сроков работы подразделения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечивает наличие ресурсов организации и контролирует их использование</li> <li>Цели подразделения и взаимодействие с клиентами</li> <li>Создает атмосферу сотрудничества и взаимопомощи</li> </ul>

<sup>58</sup> J. Despain and J. B. Converse, *And Dignity for All* (New Jersey: Financial Times/Prentice-Hall, 2003).

Говорить (Говорить)	F	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заниматься своими делами, как и до нас, не беспокоясь</li> <li>Поздравлять других с успехами</li> <li>Фокусироваться на себе и своих делах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поздравлять работников, как и до нас</li> <li>Расширять круг общения</li> <li>Поздравлять работников с успехами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поддерживать связь с коллегами</li> <li>Заниматься своими делами, как и до нас</li> <li>Поздравлять работников с успехами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поздравлять работников с успехами</li> <li>Поддерживать связь с коллегами</li> <li>Поздравлять работников с успехами</li> </ul>
Оценивать (Оценивать)	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заниматься своими делами, как и до нас, не беспокоясь</li> <li>Поздравлять других с успехами</li> <li>Фокусироваться на себе и своих делах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поздравлять работников, как и до нас</li> <li>Расширять круг общения</li> <li>Поздравлять работников с успехами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поддерживать связь с коллегами</li> <li>Заниматься своими делами, как и до нас</li> <li>Поздравлять работников с успехами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поздравлять работников с успехами</li> <li>Поддерживать связь с коллегами</li> <li>Поздравлять работников с успехами</li> </ul>
Работать (Работать)	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заниматься своими делами, как и до нас, не беспокоясь</li> <li>Поздравлять других с успехами</li> <li>Фокусироваться на себе и своих делах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поздравлять работников, как и до нас</li> <li>Расширять круг общения</li> <li>Поздравлять работников с успехами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поддерживать связь с коллегами</li> <li>Заниматься своими делами, как и до нас</li> <li>Поздравлять работников с успехами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поздравлять работников с успехами</li> <li>Поддерживать связь с коллегами</li> <li>Поздравлять работников с успехами</li> </ul>
Менять (Менять)	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заниматься своими делами, как и до нас, не беспокоясь</li> <li>Поздравлять других с успехами</li> <li>Фокусироваться на себе и своих делах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поздравлять работников, как и до нас</li> <li>Расширять круг общения</li> <li>Поздравлять работников с успехами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поддерживать связь с коллегами</li> <li>Заниматься своими делами, как и до нас</li> <li>Поздравлять работников с успехами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поздравлять работников с успехами</li> <li>Поддерживать связь с коллегами</li> <li>Поздравлять работников с успехами</li> </ul>

Рис. 9.1. Модель PERFORM в организации

Глава компании *Caterpillar* дал понять, что ситуацию нужно как-то исправить, и Диспейн согласился. Джим со своей управленческой командой и 227 менеджерами исследовали проблемы и возможные их решения, а затем приняли решение заняться главным источником проблем – культурой подразделения. Они разработали комплекс, состоящий из девяти ключевых ценностей и типов поведения, который должен был стать основой новой культуры – культуры, которая могла бы преобразовать подразделение *TTT*, сделать работу на нем приятной, а его рентабельным, сделать его лидером в этой отрасли промышленности. Среди девяти ключевых ценностей были: доверие и взаимное уважение, являющиеся основой всего; командный принцип организации работы, наделение властью, принятие рисков и понимание необходимости перемен, ведущих к постоянному совершенствованию; заинтересованность и удовлетворенность потребителей.

Команда Бланшара, работая с командой сотрудников предприятия и командой по разработке внутренних изменений, переосмыслила роль руководителей *TTT*. Их новыми задачами были ответственность за развитие работников, создание позитивной рабочей обстановки, создание команд и их поддержка, а также наделение властью других. Был организован процесс обучения руководителей, направленный на то, чтобы помочь руководителям на всех уровнях способствовать выполнению этих задач в соответствии с заявленными ценностями. В течение 1995 г. внимание акцентировалось на ознакомлении с ценностями, обучении и развитии руководителей и членов команд, на внедрении в организации командной работы.

К концу 1996 г. определились значимые результаты этой работы. Менее чем за три года оборот вырос на \$250 млн. Компания получила прибыли свыше \$100 млн. По оценкам потребителей, качество улучшилось в 16 раз. Удовлетворенность работников выросла от самой низкой в компании *Caterpillar* до самой высокой. Многочисленные опросы служащих показали, что если бы *TTT* вернулась к прежней культуре, они бы ушли из нее. Все это было достигнуто усилиями работников всех уровней, членов команд и организации, создающей условия, которые поддерживали работу в командах, сотрудничество, взаимное уважение и

доверие.

Нужно ли говорить, что фактически была реализована модель PERFORM. Здесь присутствует все: четкие цели и ценности, наделение властью, хорошие взаимоотношения и общение, гибкость, оптимальная производительность, признание, мораль.

На пути к высокому качеству работы

Для начала нужно знать, куда мы идем. Одно только создание команды и постановка целей еще не означают, что команда будет высокоэффективной. Высокое качество работы – это длительное путешествие, переход от собрания индивидов к слаженно работающей системе, где ясно видны все характеристики модели PERFORM.

Для того чтобы построить и сохранить высокоэффективную команду, нужно верить в два принципа: **«Никто из нас не может быть умнее всех»** и **«Люди имеют право участвовать в разработке и принятии решений, которые их касаются»**.

Важно также, чтобы члены команды приняли способствующие созданию коллектива правила взаимоотношений и совместной работы.

Во-первых, члены команды должны **развивать атмосферу постоянного обучения**. Все, что происходит в команде, должно способствовать этому. Неудач не существует – есть только возможности для обучения.

Во-вторых, команда должна **создавать атмосферу доверия**. Доверие возникает в результате доступа к информации, идеям и навыкам. Создание атмосферы доверия требует, чтобы члены команды умели сотрудничать, а не конкурировать, осуждать или обвинять. Доверие возникает также, когда члены команды следуют своему призванию. Крайне важно, чтобы члены команды общались открыто и честно, а также проявляли уважение друг к другу.

В-третьих, в команде должны **цениться разногласия**. Члены команды должны поощрять и уважать разногласия. Различие точек зрения – основа творческих решений в работе.

В-четвертых, люди должны **рассматривать команду как целое**. Понимая, что команда – это живая система, а не скопление отдельных людей, члены команды начинают думать о себе «мы», а не «вы» и «я».

Наконец, члены команды должны **стать участвующими наблюдателями**. Чтобы продуктивно работать в составе команды, ее члены должны развить в себе умение принимать участие в работе и в то же время наблюдать за работой. Это немного похоже на то, как мы сидим в кино и в то же время смотрим кино; такая практика крайне важна для того, чтобы сформировать у членов команды общий взгляд на работу.

Как мы уже сказали, руководство командой гораздо сложнее, чем руководство отдельными людьми. И все же менеджеры, как правило, тратят больше времени, готовясь к встрече с одним из своих подчиненных, чем к встрече с командой. Часто люди просто не понимают: управление высокоэффективной командой требует значительных усилий.

### **Командные знания и навыки**

Работа в команде требует от руководителей, чтобы они приобрели новые знания и навыки, которых у них, возможно, не было раньше. Тем не менее если они надеются создать высокоэффективные команды, им следует научиться этому. Как и при индивидуальной работе с людьми, руководители команд много выиграли бы, если бы их люди знали то, что знают их руководители. Членам команды нужно усвоить те же крайне важные знания и умения, какими обладает их руководитель. Для некоторых людей такая позиция кажется революционной: когда они становятся частью команды, то думают, что им укажут, что делать.

Знания и умения, требующиеся всем членам команды, включают способность наблюдать и понимать, что происходит в команде в каждый конкретный момент, а также

способность совершать действия, которые помогут команде расти и развиваться. Для этого необходимо знать как содержание (что происходит на собрании), так и процесс (как это происходит). Когда вы расспрашиваете большинство руководителей команд после собрания, как оно прошло, они обычно говорят только о количестве пунктов повестки дня, которые они рассмотрели, и о решениях, которые они приняли. Они сосредоточены только на содержании. Очень редко они говорят и еще реже думают о том, как реагировала команда. Они не понимают, как протекает процесс собрания. Как мы отметили выше, руководителям команд следует направиться в коридоры и комнаты отдыха предприятия, чтобы понять точку зрения работников на собрание и степень их заинтересованности в реализации принятых решений. Вы окажетесь перед дилеммой, которая встает перед многими руководителями команд. Если у вас нет способности наблюдать и понимать, что происходит в команде в каждый конкретный момент, то как же вы узнаете, как можно помочь членам команды расти и развиваться?

Комбинация двух мощных моделей: «Стадии развития команды» и «Ситуационное лидерство® II» – дает нам эффективную основу для выяснения потребностей команды и согласования их с поведением руководителей, что ведет к развитию высокоэффективной команды.

### **Умение развивать команду и стадии развития команды**

Как мы уже говорили выше, модель «Ситуационное лидерство® II» применима во всех случаях руководства – для развития самого себя, руководства конкретным сотрудником, руководства командой или организацией. Изменяются только сложность анализа и диагностика, которые надо выполнять в каждом случае для определения подходящего стиля лидерства.

При руководстве командой основное внимание должно быть сосредоточено на «Стадиях развития команды».

Все команды уникальны и представляют собой сложные живые системы. Команда как целое отличается от суммы ее членов. Знание характеристик и потребностей высокоэффективной команды крайне важно. Оно дает нам мишень, в которую нужно стремиться попасть. И все же, как все мы знаем, когда возникает команда, то она обычно не обладает всеми характеристиками модели PERFORM. Подобно индивидам, команды проходят в своем развитии через ряд стадий роста, от собрания индивидов до слаженно работающей высокоэффективной команды. Понимание этих стадий развития, а также характеристик и потребностей команды на каждой стадии очень важно для руководителей и членов команд, если они собираются сделать свою деятельность эффективной и продуктивной.

Согласно исследованиям последних 60 лет, команды, независимо от своих целей, на пути к высокой эффективности проходят через ряд предсказуемых стадий. Выводы всех этих обширных и трудоемких исследований оказались удивительно похожими<sup>59</sup>. Все они указывали на 4–5 стадий развития команды и оказались очень сходными в описаниях характеристик каждой стадии. На основании сопоставления более чем 200 исследований по развитию групп Лякурсьер выделил пять следующих стадий развития команды, которые мы сейчас рассмотрим.

1. Ориентация.
2. Разочарование.

---

<sup>59</sup> B. Tuckman, *Developmental Sequence in Small Groups* (Washington, D. C.: Psychological Bulletin, 1964); B. Lacoursiere, *The Life Cycle of Groups: Group Development Stage Theory* (New York: Human Science Press, 1980); J. Stoner and D. Carew, *Stages of Group Development and Indicators of Excellence* (неопубликованная рукопись, 1991); S. A. Whelan and J. M. Hochberger, *Validation Studies of Group Development Questionnaire* (Thousand Oaks, CA: Small Group Research, 1996).

3. Интеграция.
4. Работа.
5. Завершение.

Распознавание этих стадий требует, чтобы мы посмотрели на команду как на целое, а не фокусировались на поведении и потребностях индивидов. **Диагноз есть способность определить стадию развития команды и оценить потребности команды** (рис. 9.2).

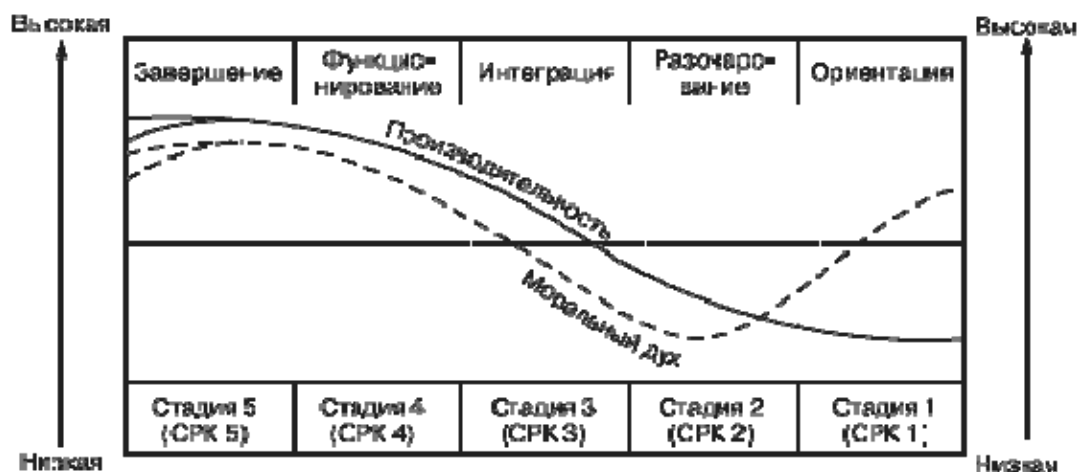


Рис. 9.2. Модель стадий развития команды <sup>60</sup>

Стадию развития команды определяют две переменные – производительность и моральный дух. **Производительность** – это количество и качество выполненной работы. Она зависит от способности членов команды к сотрудничеству, их знаний и умений, ясности целей и доступа к нужным ресурсам. **Моральный дух** – уверенность команды, ее мотивация и единство в достижении цели. Модель стадий развития команды ясно иллюстрирует изменение производительности и морального духа, по мере того как команда перемещается по стадиям развития. Когда группа впервые организуется, она вряд ли сразу достигнет больших успехов. Со временем, по мере того как ее члены учатся работать вместе, их производительность должна постепенно возрастать. Если этого не происходит, значит, что-то очень серьезно нарушено. Проблема заключается либо в руководстве, либо в отсутствии умений, необходимых для того, чтобы выполнить работу хорошо.

С другой стороны, моральный дух поначалу очень высок, а затем внезапно падает. Обычно людей воодушевляет сам факт их участия в новой команде, если только их не принуждают к этому. Первоначальная эйфория быстро рассеивается, когда начинаются реальные трудности работы в команде. Многие начинают говорить: «Ну почему я согласился работать в этой команде?». По мере того как люди привыкают к тому, что все они разные, первоначальные разочарования преодолеваются, совместная работа становится легче, команда начинает давать результаты и моральный дух снова начинает подниматься. В конце концов как моральный дух, так и производительность снова поднимаются, и постепенно группа превращается в высокоэффективную команду.

Почему высокий моральный дух и высокая производительность являются конечными целями? Ответ очень прост. Если есть высокий моральный дух, но производительность низка, то получается сельский клуб, а не команда. С другой стороны, высокая производительность команды при низком уровне морального духа рано или поздно спотыкается, и качество работы начинает падать. Другими словами, одно из этих условий без другого не может сохранить высокое качество работы.

Диагностика уровня производительности и морального духа – ясный способ

<sup>60</sup> В. Lacoursiere, Ibid.

определить стадию развития команды и понять ее потребности в любой момент времени.

### **Стадия развития команды 1 (СРК 1): ориентация**

Большинство членов команды, если только они оказались в ней не по принуждению, очень довольны пребыванием в ней. Тем не менее часто бывает, что они входят в нее с очень высокими, нереалистичными ожиданиями. Эти ожидания сопровождаются некоторой тревогой: как я войду в команду, насколько смогу доверять другим членам команды, какие требования будут предъявлены ко мне? Членам команды также неясны нормы, роли, цели и временные рамки.

На этой стадии ощущается высокая степень зависимости от руководителя, который должен четко определить цель и направление работы. Хотя на этой стадии и происходит некоторое привыкание к ситуации и фигуре руководителя, поведение членов команды обычно бывает осторожным и вежливым. Моральный дух обычно умеренно высок, а производительность низка.

Двое из нас были приглашены в качестве специальной комиссии для изучения и реформирования системы компенсаций для наших партнеров-консультантов. На первой встрече мы были взволнованы и стремились увидеть, кто еще входит в эту специальную группу. Было много жалоб относительно системы, и мы горели желанием внести в нее положительные изменения. Была и доля беспокойства: захотят ли «они» действительно выслушать нас. Мы также прикидывали, сколько времени понадобится на все это, кто встанет во главе команды и как мы сойдемся с другими ее членами. Мы не имели ни малейшего представления о том, что нам делать дальше, даже цели были не вполне ясны. Мы ждали, что руководитель команды правильно направит нас. Эти чувства подъема, тревоги и зависимости от руководителя являются нормальными для членов команды на стадии 1.

Главная проблема на стадии ориентации состоит в том, чтобы верно направить команду: разработать четкий устав группы, познакомить друг с другом ее членов и создать атмосферу доверия.

Длительность этой стадии зависит от ясности и трудности задачи, а также ясности в отношении того, как команда будет совместно работать. При простых, легко формулируемых задачах стадия ориентации может быть сравнительно короткой – 5–10 % всей жизни команды. С другой стороны, если цели и задачи достаточно сложны, команда может потратить на эту стадию до 30–60 % своего времени.

### **Стадия развития команды 2 (СРК 2): разочарование**

Когда команда приобретает некоторый опыт работы, ее моральный дух падает по мере того как члены команды начинают ощущать расхождение между их первоначальными ожиданиями и реальностью. Колеблющиеся члены команды переходят в стадию 2. Трудности выполнения задачи и совместной работы ведут к растерянности и разочарованию, также растет неудовлетворенность зависимостью от руководящей фигуры. Развиваются негативные реакции друг на друга и формируются подгруппы, которые могут поляризовать команду. Распад связей и неспособность решить проблемы приводят к понижению взаимного доверия. Производительность труда несколько возрастает, но может тормозиться низким уровнем морального духа.

Вернемся к упомянутой выше специальной группе по усовершенствованию системы компенсаций. Хотя мы приступили к работе полные энтузиазма, мы скоро поняли, сколько труда потребуется, осознали противоречивый характер задания, а также возможность того, что рекомендации, которые мы представим, могут и не принять. Среди членов команды возникли сильные отрицательные чувства, стали развиваться подгруппы.

Нарастало разочарование руководителем команды. Мы стали раздумывать, стоит ли нам тратить время на работу с этой командой. Подобные чувства неудовлетворенности, сомнения и разочарования типичны для членов команды во время стадии 2.

Трудности, возникающие на стадии разочарования, помогают команде справиться с вопросами власти, контроля и конфликтов и начать эффективную совместную работу.

Количество времени, потраченного на этой стадии, зависит от того, насколько быстро могут быть решены возникающие проблемы. Вполне возможно, что команда застрянет на стадии разочарования, и состояние деморализации и низкой производительности продлится какое-то время.

### **Стадия развития команды 3 (СРК 3): интеграция**

Умеренно высокая производительность и переменный или улучшающийся моральный дух характеризуют команду на стадии интеграции. По мере того как проблемы, с которыми столкнулась команда на стадии разочарования, распознаются и решаются, моральный дух начинает повышаться. Команда развивает подходы и методы, облегчающие ее членам совместную работу. Улучшается качество выполнения задач и техническое мастерство, что способствует положительному настрою. Проясняется цель и возрастает заинтересованность в ее осуществлении, приверженность ценностям, нормам, правилам и заданиям. По мере того как люди становятся более открытыми и ориентированными на решение конкретных задач, растет доверие и сплоченность. Появляется готовность разделить ответственность и контроль.

Члены команды учатся ценить разные точки зрения внутри команды. Они говорят о себе «мы», а не «я». Поскольку вновь возникшие чувства доверия и сплоченности еще хрупки, члены команды стараются избегать конфликтов из опасения разрушить положительный климат. Это нежелание вызвать конфликт может медленно прогрессировать и приводить к менее эффективным решениям.

Вернемся снова к работе нашей специальной группы, занимающейся усовершенствованием системы компенсаций. По мере того как группа начала справляться с разочарованиями второй стадии, мы начали слушать друг друга более внимательно и научились ценить различные точки зрения. Мы разработали некоторые начальные стратегии для выполнения задачи и прояснили свои роли и цели. Несмотря на трудность задачи, работа с командой стала теперь более радостной. Люди научились ладить друг с другом, и на каждом совещании мы все яснее видели, что следовало сделать. Стали видны перспективы дальнейшего успеха. Эти чувства возросшего удовлетворения и заинтересованности, а также развитие умений и методов работы, облегчавших совместную работу, являются типичными для стадии 3.

Освоение умения разделять руководство между членами команды и преодоление тенденции соглашаться во всем, лишь бы избежать конфликта, – главные проблемы, которые надо решить на стадии интеграции.

Вы никогда, никогда, никогда не станете высокоэффективной командой, если функции руководства и контроля не будут распределены между членами команды.

Стадия интеграции может быть довольно короткой в зависимости от степени легкости преодоления чувства неудовлетворенности и освоения новых умений. Если члены команды будут продолжать избегать конфликтов, то вполне возможно, что команда вернется к стадии неудовлетворенности.

### **Стадия развития команды 4 (СРК 4): функционирование**

На этой стадии как производительность, так и моральный дух высоки и усиливают друг друга. Возникает чувство гордости и волнения от осознания принадлежности к высокоэффективной команде. Общая цель, роли и задачи ясны. Стандарты высоки, и есть заинтересованность не только в соблюдении стандартов, но и в непрерывном совершенствовании. Члены команды уверены в том, что могут выполнять работу и преодолевать препятствия. Они гордятся своей деятельностью и с удовольствием работают вместе. Общение открытое, а руководство распределено между членами команды. Взаимное уважение и доверие стали нормой. Команда обладает гибкостью и справляется с новыми

проблемами, продолжая расти.

После многих совещаний и тщательного изучения альтернатив специальная группа приступила к активной работе, впереди маячил результат. У нас наконец появилось ощущение, что усилия были не напрасны, мы с оптимизмом ожидали положительных результатов работы, положительных как для компании, так и для партнеров-консультантов. Мы все разделяли ответственность за руководство командой. Мы чувствовали, что наша команда стала действительно замечательной, и гордились тем, что входим в нее. Ощущение близкого результата, чувства гордости, уверенности и единства типичны для команд, достигших стадии 4.

Главная проблема на стадии функционирования – сохранение качества работы команды, необходимость преодолевать новые трудности и поддерживать рост. Эта стадия, скорее всего, будет продолжаться – с умеренными колебаниями степени удовлетворения – на протяжении всей дальнейшей жизни команды.

### **Стадия развития команды 5 (СРК 5): завершение**

В продолжающих действовать командах эта стадия не достигается, если только не происходит коренная реорганизация. Тем не менее завершение все же происходит в командах, специально созданных для достижения определенной цели или для решения определенной задачи, поэтому членам команды следует подготовиться к его последствиям. Производительность и моральное состояние могут повыситься или понизиться по мере приближения к концу работы. Члены команды могут почувствовать печаль или потерю или, напротив, усилить темп работы.

После того как мы представили результаты работы нашей специальной команды по разработке системы компенсаций, то поняли: нам немного жаль, что работе пришел конец. Мы вместе пережили несколько напряженных моментов и научились действительно ценить друг друга, появилось чувство локтя. Большая группа людей, с которой мы постоянно встречались в течение последних нескольких месяцев, скорее всего, больше не соберется в таком составе. Поэтому, хотя мы чувствовали гордость от завершения работы, у нас появилось и чувство потери. Перенести это нам помогли похвала и признание со стороны компании и партнеров-консультантов.

Главная проблема на стадии завершения – сохранить необходимую производительность и моральный дух команды и при этом вести ее к завершению работы, оценке достигнутых результатов и их признанию. Эта стадия также может иметь различную длительность: от нескольких минут на последнем собрании членов команды до нескольких последних собраний, в зависимости от времени и качества совместной работы.

\* \* \*

Хотя мы описали эти пять стадий как отдельные и четко различающиеся этапы, на деле они, конечно, пересекаются. Некоторые элементы одной стадии можно найти в другой. Например, из того, что команда начинает работу (стадия ориентации) и ей нужно сфокусироваться на разработке четкой цели и продуманного устава команды, совсем не следует, что ей не понадобится пересмотреть и уточнить этот устав на стадиях 2 или 3. Тем не менее главные характеристики и потребности команды определяют стадии ее развития в любой конкретный момент времени. Изменение этих характеристик и потребностей сигнализирует об изменении уровня развития команды.

Почему так важно понимать стадии развития команды и диагностировать ее потребности?

Стадии развития команды обрисовывают ее потребности в любой момент ее жизненного цикла. Понимание этих потребностей очень важно, поскольку позволяет руководителю или членам команды применять тот стиль поведения, который соответствует этим потребностям.



Без обучения руководству командой люди, призванные ею руководить, обычно не ориентируются, что им надо делать. Часто они действуют по инстинкту. Например, предположим, неопытный руководитель команды считает, что единственный способ руководить командой – использовать патерналистский стиль руководства (предусматривающий участие подчиненных в принятии решений). С самого первого дня работы он просит всех вносить предложения о том, как должна работать команда. Члены команды думают, что ответить на этот вопрос должен именно руководитель. «В конце концов, – говорят они, – ведь именно он созвал собрание». Они начинают спрашивать себя, зачем они примкнули к этой команде. Руководитель, не получив внятного ответа от членов команды, теряется и спрашивает себя, зачем он вообще согласился руководить командой. Все смущены и растеряны.

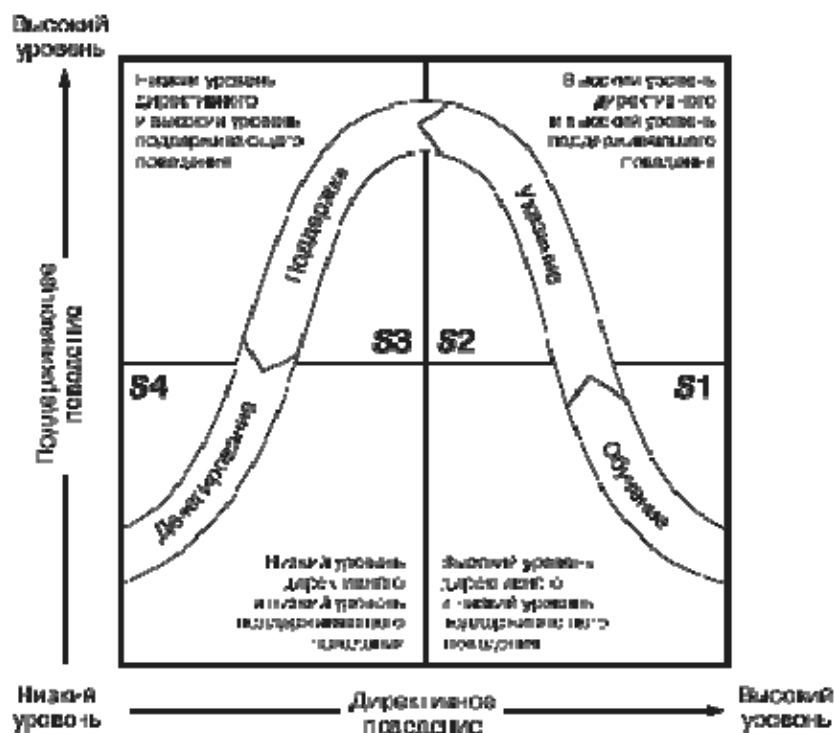
Без понимания рамок, создаваемых стадиями развития команды, поведение руководителя только случайно может соответствовать потребностям команды. Именно поэтому соединение моделей «Стадии развития команды» и «Ситуационное лидерство® II» может наполнить смыслом все предпринимаемые действия.

«Ситуационное лидерство® II» и команды

Что касается команд, то модель «Ситуационное лидерство® II» показывает действенный процесс, который должен **помочь команде пройти стадии развития**, чтобы достичь индивидуальных, командных и организационных целей. Она иллюстрирует потребность иметь *гибкость*, чтобы по-разному реагировать на изменяющиеся потребности развивающейся команды.

### Стили лидерства в команде

Как показано на рис. 9.3, стили лидерства, нужные для создания высокоэффективной организации, подобно стилям, необходимым для развития самого себя и отдельных людей, варьируются в разных сочетаниях директивного и поддерживающего поведения; и все же у лидерства в команде есть свои особенности. Четыре стили лидерства: **директивный, обучающий, поддерживающий** и **делегирующий** – различаются по количеству предоставляемых указаний, объему поддержки и размеру ответственности, которую готовы принять на себя члены команды.



**Рис. 9.3. Стили лидерства в команде согласно модели «Ситуационное лидерство® II»  
Директивное поведение в работе с командами**

К видам поведения, предоставляющим команде направление действий, относятся *организация, обучение, фокусирование и структурирование*. Например, когда вы впервые входите в состав команды, вы хотите знать, как она будет организована. Чему вам нужно научиться, чтобы стать хорошим членом команды? На чем команда сосредоточивает свои усилия? Какова ее структура? Кто кому подотчетен? Кто что делает? Когда? И как?

**Поддерживающее поведение в работе с командами**

К видам поведения, предоставляющим команде поддержку, относятся *похвала (одобрение), участие, выслушивание и поощрение*. Например, в гармоничной команде с хорошими отношениями между работниками люди хотят участвовать в принятии решений, хотят, чтобы их участие поощрялось, чтобы их хвалили за их усилия, ценили за их отличия от других, они проявляют желание участвовать в руководстве, если возникает необходимость.

Директивное и поддерживающее поведение согласно «Ситуационному лидерству® II» дает основу для удовлетворения потребностей команды и может быть использовано любым членом команды.

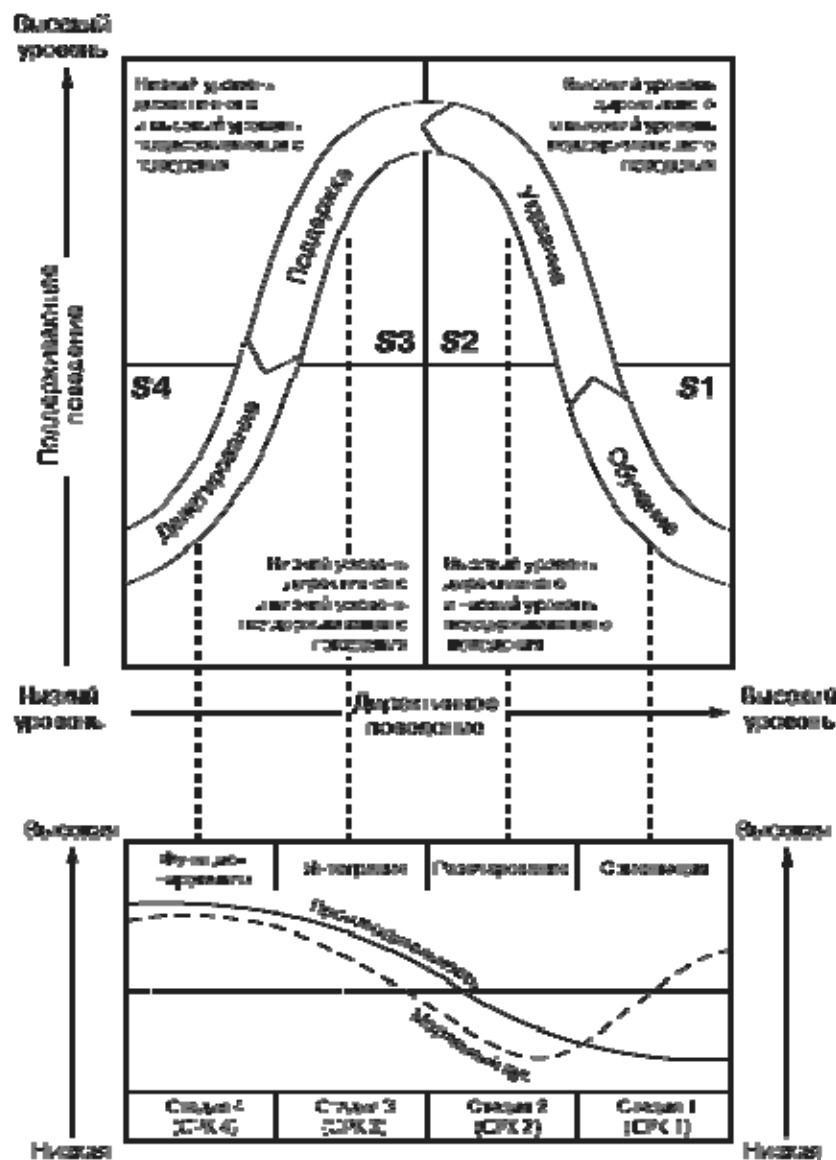
**Согласование стиля лидерства со стадией развития команды**

Если мы соотнесем четыре стиля лидерства со стадиями развития команды, показанным на рис. 9.3, то получим диаграмму, помогающую согласовать каждую стадию с соответствующим ей стилем лидерства. Три ключа к эффективному лидерству в команде – это **диагноз**, или способность оценить потребности команды и стадию развития; **гибкость**, или способность руководителя использовать несколько видов поведения; и **согласование**, или способность использовать такой тип поведения, который соответствует потребностям команды на соответствующем уровне ее развития.

Чтобы определить подходящий стиль лидерства, нужно сначала определить стадию развития команды, соответствующую ее цели, приняв во внимание как производительность работы, так и моральный дух. Затем нужно найти нынешнюю стадию развития команды на модели «Стадии развития команды» и провести перпендикулярную прямую вверх на модели «Ситуационное лидерство® II». Точка пересечения укажет соответствующий стиль лидерства в команде (рис. 9.4).

Вмешательство в форме наиболее подходящего для данной стадии стиля лидерства поможет команде развиваться дальше или сохранить высокую эффективность работы.

На стадии 1, **стадии ориентации**, наиболее благоприятен **директивный** стиль руководства. В начале деятельности любой команды люди довольно сильно стремятся попасть в нее и поэтому их ожидания довольно высоки. Моральный дух высок, но производительность находится на низком уровне по причине отсутствия знаний о задаче и друг о друге.



**Рис. 9.4.** «Ситуационное лидерство® II»: согласование стиля лидерства со стадиями развития команды

Указания и структура на этой стадии нужны для того, чтобы дать информацию, необходимую для начала работы команды. Требуется и некоторая поддержка, но гораздо меньшая, чем необходимость в ориентирующем относительно задачи поведении. Людям должны быть ясны цель и ценности команды, а также то, чего ожидают от каждого. Должны быть установлены и нормы взаимоотношений и подотчетности. Необходимо достичь согласия в вопросах структуры и границ деятельности: какую работу и кому надо выполнить, каковы сроки, какие задачи должны быть решены и какие навыки для этого нужны. На этой ранней стадии команда должна разработать свой устав, который создает твердый фундамент для будущей работы команды. Этот устав представляет собой комплекс соглашений, которые ясно устанавливают, чего должна достичь команда, что является важным и как команда будет работать совместно, чтобы достичь нужных результатов. Этот устав документирует общие соглашения, но не является чем-то раз и навсегда данным: он может модифицироваться по мере того как команде потребуются изменения. Исследование Рут Уэйджман ясно иллюстрирует, что хорошо составленный устав более важен для отличной работы команды, чем эффективное лидерство <sup>61</sup> (рис. 9.5 показывает модель для разработки

<sup>61</sup> R. Wageman, *Critical Success Factors for Creating Superb Self4 Managing Teams* (Orlando: Organizational

устава).



Рис. 9.5. Модель устава команды

На стадии 2, **стадии разочарования**, благоприятен **обучающий** стиль. Стадия неудовлетворенности характеризуется постепенным ростом качества и снижением морального духа. Вследствие расхождения между первоначальными ожиданиями и реальностью могут возникнуть гнев, разочарование, путаница и растерянность.

На стадии разочарования требуется высокая степень неослабевающей поддержки со стороны руководства и постоянные четкие указания. Членам команды нужно поощрение и одобрение, а также развитие мастерства и стратегий для совместной работы и выполнения заданий. На этой стадии важно разъяснить членам команды общую картину ожидаемого будущего, подтвердить цель команды, ее ценности и поддержать необходимость высокого морального состояния. Это время подходит для того, чтобы выслушать каждого, дав понять людям, что их мнение ценно для команды. На этой стадии полезно также проводить открытые и откровенные обсуждения, касающиеся позитивных и негативных эмоциональных связей в коллективе, а также решать любые личные конфликты.

На стадии 3, **стадии интеграции**, благоприятным является **поддерживающий** стиль руководства. Стадия интеграции отличается возросшим уровнем морального духа и гармонии, и также непрерывным ростом компетентности в решении задач, по мере того как члены команды учатся работать совместно. Цели и стратегии становятся яснее или уточняются. Негативные чувства постепенно уходят. Уверенность, единение и доверие растут, но все еще хрупки. Сохраняется тенденция избегать конфликтов из опасения скатиться назад к разочарованию, свойственному стадии 2. Члены команды с большим желанием берут на себя функции руководства.

На стадии интеграции требуется поддержка и сотрудничество для поддержания у членов команды уверенности в их способности работать совместно. Команде требуется меньше указаний при выполнении задания и больше поддержки, направленной на развитие

уверенности, взаимосвязей, сплоченности и соучастия в управлении. На этой стадии нужно поощрять людей к тому, чтобы они озвучивали свои планы, разделяли ответственность и принимали участие в проверке деятельности команды. Внимание должно быть направлено на рост производительности труда и развитие умений решать проблемы и принимать решения.

На стадии 4, стадии **функционирования**, наиболее подходящим является **делегирующий** стиль руководства. На этой стадии члены команды испытывают положительные чувства друг к другу и к своим достижениям. Количество и качество выполненной ими работы высокое. На этой стадии командам часто нужны новые испытания, чтобы поддерживать моральный дух и сосредоточение на выполнении сложных задач.

Обычно команда на этом этапе сама обеспечивает свое руководство и поддержку, но ей необходимо получать одобрение за это достижение. Люди разделяют ответственность за руководство, члены команды полностью участвуют в достижении цели команды. В это время нужно продолжать выражать признание и радоваться успехам команды, а также создавать новые задания, постоянно повышать планку. В силу того, что команда функционирует все лучше и лучше, на этой стадии полезно содействовать автономии принятия решений в установленных рамках.

На стадии 5, **стадии завершения**, наиболее подходящим является **поддерживающий** стиль лидерства. Для команд с четкой конечной целью производительность может продолжать расти или же понижаться вследствие стремления скорее завершить задачу. Приближающийся конец важного испытания может вызвать подъем морального духа команды, а может наблюдаться и его снижение.

Важно знать и понимать чувства людей, возникающие на этой стадии. Если возникает значительный спад производительности и морального духа, то для сохранения высокой производительности требуется увеличить степень поддержки и давать кое-какие указания.

Приведем пример. Актерские группы на съемках голливудских фильмов – классические модели команд, созданных для достижения одной цели и распускаемых после завершения процесса съемки. В конце изматывающих съемок фильма «Властелин колец. Две башни» режиссер Питер Джексон позволил одному из исполнителей, Шону Эстину, сыгравшему роль Сэма Гэмджи, снять с помощью команды, работавшей на картине, небольшой фильм о процессе работы. Этот гораздо более короткий фильм, названный «Самое главное», был включен в DVD-издание. Он не только позволил увидеть закадровую работу, но и показал режиссера Джексона в мини-фильме Эстина, а, кроме того, поднял дух команды.

### **Регресс**

Изменения в лидерстве, задаче или составе команды – нередкое явление, и они могут повлиять на производительность или моральный дух команды. Значительные перемены в команде часто вынуждают ее перемещаться в обратном направлении через стадии развития. Тщательное исследование, направленное на то, чтобы определить текущую стадию развития команды, позволит определить стиль лидерства, нужный для того, чтобы справиться с таким возвратом.

### **Оставайтесь на рельсах**

Как мы уже говорили относительно руководства отдельными людьми, при развитии команды важно не сходить с рельс – следовать кривой стилей лидерства по мере продвижения команды через стадии ее развития. После разработки устава команды ее лидер не может перейти к делегирующему стилю лидерства. Он сойдет с рельс, и с командой может произойти катастрофа. Создание высокоэффективной команды требует от руководителя, чтобы он управлял движением от зависимости к взаимозависимости. Когда работа крупного руководителя выполнена, члены команды скажут: «Мы сами сделали это».

### **Работа в команде – это чудо**

Когда команды хорошо работают, *могут происходить чудеса*. Волнующий и

вдохновляющий пример высокоэффективной команды – хоккейная команда США на Олимпийских играх 1980 г.<sup>62</sup> Двадцать юношей, многие из которых до этого никогда не играли вместе, прибыли из колледжей всей страны и через шесть месяцев выиграли олимпийское золото, нанеся поражение лучшим командам мира – включая команду СССР, которая годами играла в одном составе. Никто не ожидал, что такое может случиться. Это считается одним из величайших поражений в истории спорта, и об этом говорили как о чуде. Когда у членов команды брали интервью, все без исключения приписали свой успех командной работе. Натиск, заинтересованность, сплоченность, сотрудничество, доверие, усилие всей команды и страстная вера в общую цель – «Вперед за золотом!» – были причиной их успеха.

Высокоэффективные команды возникают в результате действия многих факторов – ясно поставленной цели, ценностей, достижимых перспектив, взаимной ответственности за результаты, доверия и сплоченности. При правильном руководстве, заинтересованности и компетентности членов команды, если есть ясный устав, члены команды могут достигать коллективных целей, которых было бы невозможно достигнуть в одиночку.

## **Глава 10**

### **Организационное лидерство**

*Кен Бланишар, Пэт Зигарми и Джадд Хоукстра*

Подобно тому как лидерство в команде более сложно, чем индивидуальное лидерство, так и лидерство в рамках целой организации сложнее, чем лидерство в одной команде. Почему? Дело в том, что руководство организацией целиком сводится к управлению изменениями, а руководство изменениями хаотично и беспорядочно.

Сегодня мы все находимся на плаву. Но что мы знаем о среде нашего обитания? Здесь и интересно, и страшно одновременно! Часто приходится плыть не туда, куда нужно, чтобы продвинуться вперед. Поток контролируется окружающей средой. Есть невидимые препятствия. Время от времени нужно войти в водоворот, чтобы перегруппироваться и отразить атаку, но водовороты часто не замечают – кажется, что это продолжение течения.

#### **Почему важно управление изменениями?**

Все мы проходили через период изменений и затем возвращались в период относительной устойчивости. По мере того как жизнь налаживалась, можно было обдуманно спланировать действия и готовиться к другим преобразованиям. Курт Левин описал эти фазы как размораживание, изменение и повторное замораживание. Но сегодняшняя реальность такова, что в ней нет повторного замораживания. В ней нет отдыха и подготовки.

В этом хаосе людям трудно сохранить чувство перспективы. Эта ситуация напоминает нам одну историю о маленькой девочке, которая приходит домой из школы и спрашивает маму (сегодня это вполне может быть ее папа): «Почему папа так поздно приходит домой?» Мама с сочувствием улыбается и отвечает: «Малыш, ему просто не хватает времени закончить все дела днем». Мудрая девочка говорит: «Тогда почему его не переведут в другую, более медленную группу?» Увы, более медленных групп не существует. Сегодня постоянные преобразования – образ жизни организаций.

Когда-то Марк Твен сказал: «Единственный человек, который хочет изменений, – это младенец в мокрых пеленках». Нравится вам это или нет, но в динамичном обществе, окружающем сегодняшние организации, вопрос о том, будут ли преобразования, больше не

---

<sup>62</sup> ABC Video Enterprises, *Do You Believe in Miracles?* 1981. См. также *Disney's Miracle*. Это фильм 2004 г., который рассказывает историю *Herb Brooks* и Олимпийской хоккейной команды США 1980 г.

актуален. Они будут. Не вероятно, а непременно.

Вопрос заключается в том, как менеджерам и руководителям справиться с неудержимым валом изменений, которые ежедневно противостоят их попыткам сохранить живучесть и гибкость своих организаций. Они должны разрабатывать стратегии, которые помогли бы им понимать ситуацию в организации, чтобы можно было держаться на плаву и удовлетворять тем интересам сотрудников, которые связаны с преобразованиями. Эти стратегии должны помочь им руководить преобразованиями таким образом, чтобы повысить творческие силы каждого и обеспечить самую высокую заинтересованность каждого в работе организации, сохраняющей устойчивость перед лицом преобразований.

### **Почему изменения так сложны для организации?**

Что происходит, когда кто-нибудь берет урок гольфа? Инструктор показывает игроку новый способ удара, пытаясь улучшить его результат. Тем не менее результат игрока, как правило, ухудшается, пока он осваивает новый удар. Игроку требуется определенное время, чтобы овладеть новыми видами ударов и улучшить свой результат. А теперь подумайте о том, что произойдет, когда вы просите каждого члена команды игроков изменить характер удара в одно и то же время. Падение совокупной эффективности игры для команды гораздо сильнее, чем для одного игрока.

Такое же падение эффективности происходит в организациях, где в одно и то же время большому числу людей предлагают изменить свое поведение. Когда один человек из команды осваивает новый навык, остальные члены команды могут работать интенсивнее и удержать команду на рельсах. А когда каждый член команды осваивает новый навык, то кто удержит команду?

Когда в какой-либо организации начинаются преобразования, сначала, как правило, происходит падение эффективности организации, прежде чем ее эффективность превзойдет уровень, предшествовавший преобразованиям. Умелые лидеры изменений, осознавая это и понимая процесс перемен, могут минимизировать падение эффективности, вызванное тем, что большое число работников организации одновременно учатся новому поведению. Они могут также минимизировать и время, необходимое для достижения желаемой эффективности. Более того, они могут сделать так, что начать, провести и закрепить успешные преобразования не составит труда. Мы надеемся, что именно этому вы сможете научиться из этой главы.

### **Когда необходимы изменения?**

Изменения необходимы, когда имеется расхождение между реальным ходом событий – тем, что происходит прямо сейчас, и желаемым ходом событий – тем, что вам хотелось бы осуществить. Чтобы лучше понять, когда ваша организация нуждается в преобразовании, рассмотрим следующие вопросы.

- Находится ли ваша организация на пути к реализации видения?
- Достигают ли инициативы вашей организации желаемых результатов?
- Достигаются ли эти результаты вовремя?
- Достигаются ли они в рамках бюджета?
- Сохраняет ли ваша организация высокий уровень производительности и морального духа?
- Имеет ли ваша организация успех у потребителей?
- Испытывают ли работники подъем энергии, заинтересованность и волнение от работы в вашей организации?

Если вам будет трудно ответить «да» на эти вопросы, то вам стоит сосредоточить более пристальное внимание на изменениях.

Большинство менеджеров признаются, что управление изменениями не является их

сильной стороной. В обзоре 350 старших служащих по 14 отраслям промышленности 68 % из них подтвердили, что их компании пережили непредвиденные трудности в процессе преобразований<sup>63</sup>. Более того, исследование показывает, что 70 % преобразований в организациях терпят неудачу и что причины этих неудач часто могут быть связаны с неэффективным руководством.

### **Причины неудачного осуществления изменений вполне объяснимы**

Наши исследования и практический опыт показали, что большинство усилий по осуществлению преобразований тщетны по вполне объяснимым причинам. Многие руководители не распознают их или не придают им значения. В результате такие руководители снова и снова совершают одни и те же ошибки. Как часто говорят:

Безумцы снова и снова делают одно и то же, но ожидают разных результатов.

Но, к счастью, есть надежда. Распознавая причины, в силу которых преобразования, как правило, неудачны, руководители при осуществлении преобразований и закреплении их результатов могут принимать предупредительные меры, тем самым увеличивая вероятность успеха.

### **Наиболее очевидные причины, по которым попытки осуществления изменений обычно неудачны**

1. Люди, руководящие преобразованиями, думают, что объявить об изменениях – это значит осуществить их.
2. Беспокойство людей в связи с изменениями остается скрытым – не выходит на поверхность и не обращено к конкретным лицам.
3. Работники, которым говорят о том, что они должны изменить стиль работы, не включены в процесс планирования изменений.
4. Нет никаких срочных или убедительных оснований для изменений. Основания изменений не сообщаются.
5. Убедительная картина ожидаемого результата, которая вдохновила бы работников предприятия, не была разработана и сообщена.
6. В команду, руководящую преобразованиями, не включены те, кто участвует в процессе изменений, те, кто сопротивляется преобразованиям, а также неформальные лидеры.
7. Преобразования не планируются, поэтому организация не знает заранее, что требуется для поддержки изменений.
8. Системы управления и организационные инициативы не согласуются с преобразованиями.
9. Руководители теряют чувство меры или им не удается определить приоритеты, что ведет к так называемой «гибели от 1000 инициатив».
10. Люди не чувствуют потребности или желания развивать новые умения.
11. Лица, руководящие преобразованиями, не заслуживают доверия – они скрытны, дают противоречивые указания и не являются примером поведения, которое необходимо при преобразованиях.
12. Успехи никак не измеряются, и никто не видит изменений, ради которых люди упорно работали.
13. Люди не принимают на себя ответственность за осуществление преобразований.
14. Люди, руководящие изменениями, не уважают силу организационной культуры, которая может погубить изменения.

---

<sup>63</sup> Международный консорциум для изучения развития служащих.



15. Не исследуются возможности и варианты действий перед выбором конкретных изменений.

Реакция большинства людей, видящих этот список, зависит от того, кем им приходилось быть: тем, кого касались преобразования, или тем, кто их осуществлял. Первым зачастую кажется, что мы годами изучаем их организацию, ведь они своими глазами видели в действии все эти причины, в силу которых преобразования не могут пройти успешно. Однако на самом деле, хотя каждая организация в каких-то отношениях уникальна, причины борьбы с изменениями часто одни и те же.

Когда на этот список смотрят те, кто осуществлял изменения, они часто чувствуют растерянность, поскольку понимают, насколько сложным может оказаться процесс преобразований и как много существует негативных факторов. С чего им следует начать? На какой из пятнадцати возможных причин неудачных преобразований им следует сконцентрироваться?

### **Диагностика: выявление и оценка интересов людей**

Второй и третий пункты из вышеприведенного списка под заголовком «Наиболее очевидные причины, по которым попытки осуществления преобразований обычно неудачны» говорят, что преобразования терпят крах, поскольку предсказуемое беспокойство людей не замечается или не получает должного внимания, а те, которым предлагается изменить свой стиль работы, не включаются в процесс планирования изменений. На основе нашего многолетнего опыта мы пришли к выводу: если бы руководители могли понять и преодолеть причины, по которым преобразования, как правило, неудачны, они были бы на пути к тому, чтобы стать эффективными лидерами преобразований.

Проект Департамента образования США, который первоначально проводился Джином Холлом и его коллегами в университете штата Техас, предлагает, чтобы люди, столкнувшиеся с перспективой преобразований, высказались по поводу шести предсказуемых и логически выводимых вопросов, которые могут вызывать беспокойство.

1. Информационные вопросы.
2. Личные вопросы.
3. Вопросы, связанные с реализацией изменений.
4. Вопросы, связанные с последствиями изменений.
5. Вопросы, связанные с сотрудничеством.
6. Вопросы, связанные с улучшением.

Люди, переживающие преобразования, часто задают вопросы, которые помогают руководителям определить, на какой из стадий озабоченности они находятся. Если люди не задают вопросов, подобных перечисленным далее, то, возможно, они получили ответ или они демонстрируют скрытое или явное сопротивление изменениям. В действительности большинство людей – будь то «сопротивляющиеся» или нет – просто ищут ответы на справедливые вопросы, хотя и не всегда в конструктивной манере.

Давайте рассмотрим каждую стадию озабоченности и те вопросы, которые люди задают себе и своим коллегам по работе. Большую часть времени люди, руководящие изменениями, не слышат этих вопросов, поскольку нет места и времени для того, чтобы люди могли их высказать.

#### **Стадия 1: информационные вопросы**

На этой стадии люди задают вопросы, стремясь получить информацию о преобразованиях, например: «В чем состоят изменения?»; «Зачем они нужны?»; «Что плохого в нынешнем состоянии дел?»; «Насколько сильно и как быстро нуждается организация в преобразованиях?».

**Люди с вопросами информационного характера** нуждаются в получении той же

информации, которой обладают лица, принимающие решения о дальнейших преобразованиях. Они не хотят знать, хорош или плох будет результат преобразований, они хотят понять необходимость преобразований. Допуская, что основная причина для принятия решения о преобразованиях основывается на объективной информации, поделитесь этой информацией с людьми и помогите им увидеть то, что видите вы. Помните, что при отсутствии ясной, основанной на фактах информации люди обычно придумывают собственную версию, и слухи становятся фактами.

В компании SAP<sup>64</sup>, где недавно осуществлялись преобразования и команда по управлению изменениями хорошо потрудились над объяснением ситуации, люди говорили:

«Если вводить данные только один раз, будет меньше ошибок ввода. Это сэкономит деньги, поскольку мы устраним повторные вводы одной и той же информации. Будет меньше операций, выполняемых вручную, и больше сотрудничества между рабочими группами. Будет в десять раз легче получить информацию. В конечном счете, это сэкономит время, поскольку многие вещи будут делаться незаметно. Исчезнет дублирование функций».

Их информационные запросы в основном были удовлетворены: команда по управлению изменениями предоставила им с помощью разных средств необходимые данные.

## Стадия 2: личные вопросы

На этой стадии люди задают вопросы о своих личных интересах, например: «Как планируемые преобразования заденут лично меня?»; «Какие изменения потребуются от меня?»; «Выиграю ли я что-нибудь или проиграю?»; «Не потеряю ли я квалификацию?»; «Как я найду время, чтобы осуществлять эти преобразования?»; «Нужно ли мне будет приобретать новые умения?»; «Получится ли это у меня?».

**Люди с личными вопросами** хотят знать, как преобразования скажутся на их жизни. Их интересует, есть ли у них умения и ресурсы, чтобы осуществить преобразования. По мере реализации изменений в организации существующие личные привязанности и интересы сотрудников подвергаются угрозе.

На вопросы о личных интересах следует реагировать так, чтобы люди чувствовали, что их слышат. Кто-то сказал: «То, чему вы сопротивляетесь, упорствует». Если вы не позволяете людям справляться со своими тревогами, касающимися происходящего, эти тревоги сохраняются. Следовательно, *если вы стараетесь справиться с тем, что вас беспокоит, то в самом процессе анализа ваших чувств тревога часто уходит*. Вы, наверное, иногда говорите: «Я рад, что сбросил с плеч такую тяжесть». Если так, то вы знаете то чувство облегчения, которое приходит, когда вам удастся поделиться своим чувством с кем-нибудь. Простая возможность поговорить с кем-нибудь о своих тревогах во время преобразований облегчает ваше сознание и стимулирует в вас творческое начало, которое можно использовать для стимулирования преобразований, а не для торможения. Вот в такие моменты и необходимо выслушивать людей. Руководители и менеджеры должны позволять людям открыто задавать вопросы о своих личных интересах без страха негативной оценки или наказания.

Личные вопросы – это те вопросы, которыми наиболее часто пренебрегают во время процесса преобразований.

В некоторых случаях вопросы личных интересов разрешаются не так, как этого хотелось бы конкретному человеку, но то, что его слушают, как правило, ведет к снижению сопротивления попыткам осуществления изменений.

Если вы не выделите время для выслушивания индивидуальных потребностей и

---

<sup>64</sup> SAP – акроним для *Systems, Applications, Products* (Системы, Применения, Продукты). Это информационная система, которая предоставляет пользователю программное обеспечение для ведения бизнеса в режиме реального времени.

страхов, люди не перейдут с этого основного уровня вопросов на следующий. Поэтому давайте посмотрим на некоторые главные вопросы личного характера, которые часто возникают у людей в период ожидания преобразований.

**Люди находятся на разных уровнях готовности к преобразованиям.** Хотя почти все испытывают некоторое сопротивление преобразованиям, некоторых быстро захватывает возможность внедрения новых идей; другим требуется некоторое время, чтобы привыкнуть к новым проблемам. Это не означает, что имеется какая-то «правильная» реакция; это просто значит, что у людей разные взгляды и разная степень гибкости по отношению к тому, что их просят сделать. Осознание того, что люди окажутся на разных уровнях готовности к изменениям, может оказаться крайне полезным для эффективного осуществления любой попытки преобразований. Это поможет вам выявить тех, кто с радостью примет преобразования или будет их защищать, – они могут войти в команду по управлению изменениями. Это осознание поможет вам установить контакт с теми, кто, по-видимому, сопротивляется изменениям. Основанием для их сопротивления может быть осторожность, или же это сопротивление может подсказать вам, как решить те или иные проблемы, чтобы преобразования были успешно проведены.

**Люди обычно сначала думают о том, от чего они должны отказаться.** Первая реакция людей на предлагаемые преобразования часто выражается в личном ощущении потери. Что мы подразумеваем под «потерями»? Они включают, помимо прочего, потерю контроля над ситуацией, потерю времени, стабильности, средств, сослуживцев, компетентности и престижа. Чтобы способствовать развитию людей, руководители должны помочь им справиться с этим чувством потери. Хотя это может показаться глупостью, но люди нуждаются в том, чтобы им дали возможность пережить потерю, может быть, просто дав им время поговорить друг с другом о своих чувствах. Помните: то, чему вы сопротивляетесь, упорствует. Возможность пощупать, ощутить то, что, по вашему мнению, вы потеряете от преобразований, скорее всего поможет вам принять какие-то положительные моменты этих преобразований.

Кен Бланшар и Джон Джонс, соучредитель организации *University Associates*, в начале 1980-х гг. работали с несколькими подразделениями *AT&T* во время распада этой корпорации на семь отдельных компаний<sup>65</sup>. Руководство компании, объявив решение об этом, начало с разговоров о преимуществах разделения корпорации. Кен и Джон поняли, что сотрудники компании не могли воспринимать эту информацию, поскольку личные проблемы людей никак не связывались с ними. Чтобы исправить положение, они учредили так называемые скорбные сессии во всех этих подразделениях, на которых люди могли открыто высказаться по поводу того, от чего им придется, по их мнению, отказаться в связи с этими изменениями. Ниже перечислены самые серьезные проблемы, которые всплыли при этих обсуждениях.

*Потеря статуса.* Когда вы в то время спрашивали людей, на кого они работают, они надувались от гордости, отвечая: «На *AT&T*». Имя этой компании находило больше отзвучков, чем имена *Jersey Bell* или *Bell South*.

*Потеря пожизненной гарантии работы.* Бывший одноклассник Кена после окончания Корнельского университета получил работу в *AT&T*. Когда он позвонил домой, чтобы рассказать об этом своей матери, она заплакала от радости. «Теперь ты устроился на всю жизнь», – воскликнула она. В те дни если вы получили работу в *AT&T*, все ожидали, что вы будете работать там лет 30–35, потом будет прекрасная вечеринка с проводами на пенсию, затем вы укатите на отдых. В наше время постоянных перемен люди лично заинтересованы в долговременной занятости.

Кен и Джон выяснили, что после того как люди высказали свои чувства в связи с такого

---

<sup>65</sup> В процессе своего развития в 2005 г. компания *SBC Communications* купила *AT&T*, тем самым объединив две уважаемые телефонные компании с ее дочерними ответвлениями (*SBC* состояла из трех компаний: *Southwestern Bell*, *Pacific Telesis* и *Ameritech*). Результат слияния получил название *AT&T Inc.*

рода потерями, они гораздо более склонны слушать и способны выслушать информацию, касающуюся положительной стороны их потери.

**Люди чувствуют себя одинокими, даже если все остальные в их окружении переживают те же изменения.** Когда изменения наносят удар, большинство склонно переживать его лично, даже если все остальные вокруг нас находятся в той же ситуации. Но по иронии судьбы для успеха преобразований нам нужна поддержка других. В сущности, мы должны попросить о такой поддержке. Люди часто чувствуют себя наказанными, когда им приходится учиться новым методам работы. Чтобы преобразования были успешными, людям нужно заручиться помощью тех, кто окружает их. Мы нуждаемся друг в друге. Вот почему группы поддержки полезны, когда люди стоят перед лицом преобразований или переживают стресс. Им нужно чувствовать, что их руководители (партнеры), сотрудники и семьи на их стороне, поддерживая их в период преобразований. Помните, что вы сами по себе не можете создать организацию мирового класса. Вам нужна поддержка других, а они, в свою очередь, нуждаются в вашей поддержке.

**Люди озабочены тем, что у них не будет достаточных ресурсов.** Когда людям предлагают изменить стиль работы, они часто думают, что им потребуется дополнительное время, деньги, удобства и персонал. Но в наше время дело обстоит так, что им придется сделать большее с помощью меньшего. Организации, пережившие сокращение штата, располагают меньшим количеством персонала, а тем людям, которые остаются, предлагается принять на себя новые обязанности. Они должны работать не более напряженно, а более рационально. Вместо того чтобы предоставлять работникам нужные ресурсы напрямую, руководители должны помочь людям открыть у себя способность создавать их.

Вспомним упомянутый выше пример компании *SAP*. Какие личные проблемы были высказаны и каким образом? На встречах люди говорили:

«Вчера я увидел базы данных и понял, что мне ничего не нужно делать прямо сейчас. Сейчас, когда я смог немного поразмыслить над ситуацией, это уже не так страшно. Меня беспокоит проблема времени: работа в режиме реального времени является необходимой, но она требует больше времени на освоение. Меня беспокоит, что этому будет трудно научиться и использовать. Я не думаю, что наш руководитель хорошо понимает нашу ситуацию. Она недостаточно представляет себе нашу повседневную работу. Я надеюсь, что будет какая-то индивидуальная поддержка и обучение, поскольку общее обучение не создаст чувства уверенности, которое нужно мне, чтобы работать с новой системой. Если дела пойдут хорошо, сколько времени у нас будет уходить на выполнение работы? Необходимо ответить на вопрос: “Что это означает для меня?”. Я не могу одновременно думать об этом и выполнять текущую работу. Когда проект изменений закончится, мне придется самостоятельно все корректировать».

**Люди могут осуществить лишь ограниченное количество изменений.**

Если происходит слишком много изменений (или даже одно, но значительное), люди чувствуют себя подавленными и скованными. Именно поэтому не следует, вероятно, менять все сразу. Выберите ключевые моменты, которые имеют наибольшее значение.

Что бы вы ни делали, удостоверьтесь, что люди уже достигли некоторых успешных результатов; это позволит продолжить курс изменений.

Как только люди чувствуют, что их личные проблемы выслушаны, они обращают внимание на то, чтобы реально осуществить изменения. Вопросы, возникающие на этой стадии, называются вопросами, связанными с реализацией.

### **Стадия 3: вопросы, связанные с реализацией**

На этой стадии люди задают вопросы о том, как можно осуществить преобразования. Например: Что я должен делать в первую, во вторую, в третью очередь? Как мне управиться со всеми нюансами? Что случится, если дело не заладится? Куда мне обратиться за

помощью? Сколько времени на это потребуется? У других организаций тоже возникают такие проблемы? Как изменятся структура и системы управления?

**Люди, озабоченные вопросами, связанными с реализацией изменений,** сосредотачиваются на практически важном – на нюансах, связанных с осуществлением изменений. Они хотят знать, опробованы ли эти изменения. Они знают, что все не будет в точности так, как было задумано, поэтому они хотят знать, куда им обратиться за технической помощью и решением задач, возникающих при осуществлении изменений. Люди, озабоченные подобными вопросами, хотят знать, как лучше всего можно воспользоваться информацией и ресурсами. Они также хотят знать, как инфраструктура организации поддержит их усилия, направленные на осуществление изменений (система управления качеством, признания и вознаграждения, развития карьеры).

При осуществлении изменений в упомянутой выше компании *SAP* были озвучены следующие волнующие людей вопросы:

«Меня беспокоит, что люди будут держаться за то, к чему они привыкли. Какие-то компьютерные приложения, которыми люди пользовались, могут сохраниться, и мы придем к избыточной системе. У нас нет достаточно мощной техники для внедрения нужных компьютерных программ. Меня беспокоит, что нам может не хватить времени, чтобы привести в порядок данные или проверить новые бизнес-процессы, которые мы спроектировали. Я хочу сказать об этом сейчас – лучше раньше, чем позже. Нам нужно больше информации о том, чего нам ожидать и когда мы сможем высказывать свои предложения. На самом деле я мог бы работать по графику – но то, что я видел, было слишком подробно расписано или лишь едва намечено. Мне надо знать, когда я примусь за работу (или она за меня). Будут ли люди действительно ответственны за применение новой системы?»

#### **Стадия 4: вопросы, связанные с последствиями изменений**

На этой стадии люди задают вопросы о последствиях изменений, например: «Оправдаются ли наши усилия?»; «Так ли уж необходимы эти преобразования?»; «Достигаем ли мы успехов?»; «Лучше ли у нас теперь идут дела? Насколько?».

**Люди, обеспокоенные воздействием изменений,** интересуются важностью преобразований и их оправданностью. Их вопросы сосредоточены на оценке. На этой стадии люди *соглашаются* с преимуществами преобразований, основываясь на достигнутых результатах. Это также та стадия, на которой руководители теряют или приобретают доверие, благодаря которому они смогут проявить новые инициативы, вытекающие из преобразований. Если преобразования положительно не влияют на результаты работы или если люди не знают, как можно измерить их успех, будет труднее начать и провести преобразования в дальнейшем. И наоборот, это та стадия, на которой вы можете подготовить руководителей преобразований на будущее.

#### **Стадия 5: вопросы, связанные с сотрудничеством**

На этой стадии люди задают вопросы о сотрудничестве во время изменений, например: «Кто еще должен участвовать?»; «Как работать с другими, чтобы увлечь их тем, что мы делаем?»; «Как распространять сведения?».

**Люди, озабоченные вопросами, связанными с сотрудничеством,** думают о координации и кооперации с другими. Они хотят вовлечь в процесс всех, ведь они убеждены, что преобразования крайне важны. На этой стадии нужно превратить сторонников изменений в их горячих защитников, способных повлиять на тех, кто все еще колеблется.

#### **Стадия 6: вопросы, связанные с улучшением**

На этой стадии обычно задаются вопросы о том, как улучшить процесс преобразований, например: «Как мы можем улучшить нашу первоначальную идею?»; «Как

можно осуществить эти преобразования еще лучше?»).

**Люди, которых волнуют вопросы, связанные с улучшением,** думают о непрерывном улучшении. В ходе организационных изменений обычно происходит обучение чему-то новому. В результате на этой стадии могут появиться новые возможности организационного улучшения.

В нашем примере вопросы воздействия, сотрудничества и улучшения были едва слышны, поскольку оно все еще только планировалось. Но все же мы услышали следующее:

«Мы ожидаем падения производительности, когда примемся за реализацию изменений. Нам нужно сначала определить, что меняется в работе людей. Внедрение *SAP* – это не просто внедрение новой технологии – это пересмотр всего бизнес-процесса. Мы должны определить взаимосвязи и уже сейчас осуществить перевод данных в новую систему. Опытные пользователи *SAP* в компании не появятся сами по себе. Меня тревожит, что мы можем опоздать с переводом данных. Некоторые процессы, которые будут происходить иначе, не были пересмотрены. Сотрудники не смогут воспользоваться своими старыми приемами в новой системе. Обработка данных в реальном масштабе времени в конце концов поможет нам, но вначале она потребует дополнительного времени. Сейчас важно думать об интеграции на протяжении всего процесса. Я уверен, что в течение нескольких первых недель дела пойдут хуже. А что будет происходить дальше?»).

Когда имеешь дело с зонами озабоченности людей в связи с проводимыми изменениями, невольно приходит в голову сравнение с тем, что тебя держит множество рук, создавая множество препятствий на пути к успешным преобразованиям. Поскольку стадии изменений зон озабоченности предсказуемы и логично вытекают одна из другой, важно понять, что в каждый конкретный момент разные люди находятся на разных стадиях. Например, перед тем как объявить о преобразованиях, руководители часто имеют информацию, которой нет у других работников организации. Кроме того, руководители, как правило, уже продумали, как эти преобразования затронут их лично, и даже пошли так далеко, что сформулировали план проведения изменений задолго до того, как другие в организации даже узнали о том, что произойдет. В результате к руководителям организационных изменений часто обращались с вопросами, касающимися интересов информационного, личного характера, а также деталей осуществления изменений; теперь они готовы решать и проблемы последствий изменений для организации путем ознакомления сотрудников с их преимуществами. Однако остальная часть организации все еще не имела возможности высказать свои опасения. В результате они не смогут ничего узнать о преимуществах преобразований, пока не будут выслушаны их собственные вопросы и опасения информационного и личного характера, а также вопросы, связанные с реализацией изменений.

### **Модель «Ситуационное лидерство® II» и организационные изменения**

Как мы уже упоминали выше, модель «Ситуационное лидерство® II» применима во всех случаях, когда вы проявляете лидерские качества в отношении себя, других индивидов, команды или организации. В случае с самим собой или другим индивидом руководитель диагностирует компетентность и заинтересованность своего подчиненного в отношении конкретной задачи. В случае с командой руководитель диагностирует производительность и моральный дух команды. В случае с организацией внимание сосредоточено на предвидимых и логически выводимых стадиях озабоченности, через которые проходят люди в течение преобразований.

Если лидер изменений в состоянии понять стадию озабоченности сотрудников, он может вовремя давать правильную информацию людям, которым она требуется, снижая или даже убирая озабоченность. Такой стиль лидерства требует определенной гибкости, умения по-разному реагировать на разную озабоченность людей.

Чтобы помочь людям решить вопросы, появляющиеся на каждой стадии процесса

преобразований, в высшей степени полезно отвечать на эти вопросы правильным сочетанием указаний и поддержки. Делая это, вы ответите на все вопросы, а люди будут готовы перейти к следующей стадии преобразований. Пренебрежение вопросами отбросит людей назад и задержит, если не остановит, процесс движения вперед. Именно здесь модель «Ситуационное лидерство® II» дает нам основу, которую как руководители, так и члены команды могут использовать, чтобы задействовать тот стиль лидерства, который требуется в нужное время, тем самым поддерживая поступательное движение процесса изменений.

Требующиеся стили лидерства по-прежнему представляют собой изменчивые комбинации директивного и поддерживающего поведения, и все же здесь есть некоторые отличия от руководства собой, индивидами или командами.

### **Директивное поведение при проведении организационных изменений**

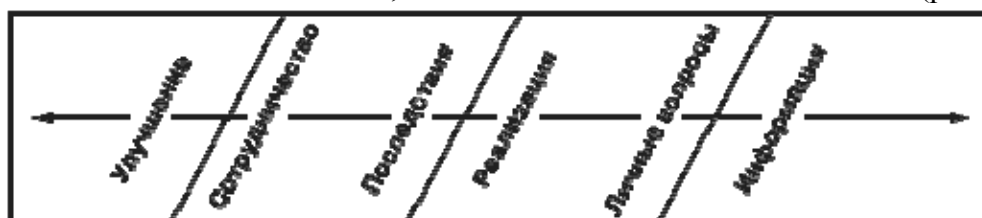
Директивное поведение при лидерстве на уровне организации при проведении изменений связано в первую очередь с *концентрацией усилий на выполнении работ и осуществлении изменений*. Директивные виды поведения применительно к управлению изменениями помогают определить и установить приоритеты преобразований, которые необходимы для организации. Сюда относится и объяснение сложившейся бизнес-ситуации, вызывающей необходимость изменений (другими словами, почему мы их осуществляем). Люди также хотят знать, кто будет руководить изменениями и будут ли с ними советоваться и привлекать их к участию. Опять же здесь очень важна четкая картина будущего, чтобы люди могли видеть, куда идет организация, и могли решить, как они вписываются в эту картину будущего. Они хотят также видеть план осуществления изменений. Им понадобится и совет насчет их апробации. Они хотят знать и то, какими ресурсами будут осуществляться изменения. Руководители, обеспечивающие надлежащее лидерство, должны видеть, что организационная структура и системы управления настроены на поддержку желаемых преобразований. Наконец, директивное поведение включает также и сохранение за каждым ответственности за осуществление изменений.

### **Поддерживающее поведение при проведении организационных изменений**

Виды поведения, которые дают поддержку при управлении организацией в период изменений, преимущественно направлены на *облегчение процесса преобразований и воодушевление всех сотрудников для совместной работы*. Эти виды поддерживающего поведения применительно к организации помогают показать, что команда по управлению изменениями крайне заинтересована в них. Благодаря поддерживающему поведению тревоги и заботы людей могут быть услышаны. Ключом к успеху здесь является участие, участие и снова участие. Вовлеченность в процесс работы и сотрудничество возрастают, когда руководители прислушиваются к мнениям других и привлекают их к сотрудничеству на каждом этапе. Это означает доступ сотрудников на всех уровнях организации к информации, вопросы о предложениях, поддержка пилотных проектов; руководители должны радоваться даже незначительным успехам и быть признательны людям, которые изменяют стиль своей работы.

Согласование стилей лидерства и интересов, касающихся изменений

Новая работа Кена Бланшара, Пэт Зигарми, Дрэа Зигарми и Джадда Хоукстра по модели «Ситуационное лидерство® II» и процессу изменений показывает, как согласовать стиль лидерства с озабоченностью людей, возникающей в связи с изменениями (рис. 10.1).



**Рис. 10.1. Модель стадий озабоченности Для вопросов, связанных с информацией, используйте стиль лидерства 1: указание**

Когда начинаются преобразования, люди мало знают о них, но они по наивности продолжают сохранять высокий моральный дух. Они раздумывают, что бы все это значило. Они испытывают потребность в информации: «Что мы теперь будем делать иначе?» Гораздо больше, чем поддержка и воодушевление, людям нужны направляющие указания и напутствия. Чтобы руководить этим процессом, необходимо определить желаемые результаты и рассказать, что должно получиться в результате изменений. Они должны описать то, что есть сейчас, и то, что может быть. Удовлетворение потребности людей в информации означает предоставление им плана действий по сокращению разрыва между реальностью и идеальным образом преобразований, сложившимся у людей. Важно предоставлять людям подробную информацию, которая разъяснит, где организация находится сейчас и куда она идет. Эффективные руководители, использующие директивный стиль, должны обеспечить убедительные ролевые модели поведения. Они применяют творческие методы для руководства преобразованиями, ставя людей лицом к лицу с фактами, свидетельствующими о необходимости преобразований, и позволяя людям делать собственные выводы.

**Для вопросов личного характера используйте стиль лидерства 2: обучение**

По мере того как людям сообщают информацию, по мере роста осведомленности люди все больше понимают, что им нужно развивать новые умения. Возрастает тревога. Они хотят знать: «Как эти изменения повлияют на меня лично? Справлюсь ли я?» Людям все еще требуются указания и напутствия, но здесь появляется и растущая потребность в поддержке и объяснении задания.

Руководители могут помочь людям, чувствующим неуверенность по поводу преобразований, дав возможность членам команд сказать, что их тревожит. На этой стадии важно обеспечить поощрение и подбадривание. Руководители должны продолжать объяснять членам команды, почему преобразования так важны, и систематически предоставлять им информацию о цели, задачах и перспективах. Они должны спрашивать людей, как можно помочь им представить себя частью образа будущего. Они должны создать ситуацию, при которой сотрудники внутри организации и пользователи вне организации, ради которых внедряются изменения, могли взаимодействовать напрямую и положительно влиять друг на друга. Они должны также предоставить ресурсы, которые помогут решить вопросы личного характера, касающиеся ясных целей, затрачиваемого времени, поддержки менеджмента и обучения.

**Для вопросов, связанных с реализацией изменений, используйте стиль руководства 2: обучение**

После того как были улажены вопросы личного характера, люди начинают спрашивать, достаточно ли хорошо спланированы преобразования. Часто они видят, что нужно сделать, лучше, чем те, кто руководит преобразованиями, поскольку они находятся ближе к повседневной реальности. Здесь самое время для мелких экспериментов, тестов или пилотных проектов, которые помогут понять, что еще надо сделать. Это время для широкого вовлечения других в процесс совместного обсуждения примерного плана осуществления изменений. Это время для того, чтобы поговорить с тормозящими дело, чтобы узнать, почему они сопротивляются (опасения личного характера здесь уже не принимаются в расчет). Это время для того, чтобы увеличить количество встреч тех, кто принял и защищает преобразования, с теми, кто занимает нейтральную позицию. Люди все еще нуждаются как в указаниях/направлении, так и в поддержке/разъяснении задания, чтобы ответить на вопросы, связанные с реализацией изменений.

Руководители могут помочь людям пройти через эту фазу процесса изменений путем согласования работы систем управления (планирования, контроля, обратной связи и системы оценки) с преобразованиями. Они могут определить возможную длительность



преобразований и систему оценки текущего выполнения работ. Руководители могут поднять моральный дух, говоря с людьми, давая советы, моделируя те виды поведения, которые они ожидают от других (открытость, прозрачность, гибкость, отзывчивость, стойкость). Руководители могут также противостоять разочарованию, предоставляя индивидуальное обучение и тренинг по внедрению изменений вместо массового обучения. Показывая, что они желают выслушать человека, и честно отвечая на вопросы, которые поднимают работники, руководители создают атмосферу доверия. На этой стадии в равной степени важно замечать даже маленькие удачи, распознавать признаки успеха и разделять волнение и оптимизм в отношении преобразований.

**Для вопросов, связанных с воздействием преобразований, используйте стиль лидерства 3: поддержка**

По мере развертывания второй стадии преобразований люди начинают видеть пользу от применения своих новых умений. Здесь крайне важен один момент. Уже имеется некоторая инерция движения вперед, – но только при условии, что личные проблемы, связанные с осуществлением преобразований, выявлены и преодолены; люди должны понимать смысл преобразований, которые им предложили осуществить. Они начинают чувствовать большую уверенность в будущем успехе. Они хотят знать: «Как у нас пойдет дело дальше?», «Можем мы как-нибудь измерить, насколько мы уже продвинулись?». Необходимость в указаниях и фокусировке деятельности может понизиться, но людям по-прежнему нужна поддержка, встречи с руководителем и воодушевление; им нужно знать, что их успехи видны.

На этой стадии преобразований руководителям и членам команды нужно собираться, для того чтобы делиться информацией и рассказывать о своих успехах. Рассказывая о себе, они могут закрепить успех преобразований в традициях компании. Работая совместно, руководители и члены команды могут решать проблемы и устранять барьеры, мешающие осуществлению преобразований. На этой стадии для руководителей важно поощрять людей, чтобы те не ослабляли усилий и по-прежнему желали осуществлять изменения.

**Для вопросов, связанных с проблемами сотрудничества, используйте стиль лидерства 3: поддержка**

Когда люди находятся на финальной стадии процесса преобразований, они ясно видят, что их усилия приводят к результату, и хотят распространить это положительное воздействие на других. У них появляется много новых замыслов, которыми они хотят поделиться с другими. Вопрос, который они задают себе, звучит так: «Кто еще мог бы участвовать в нашей деятельности, направленной на осуществление преобразований?» Им нужно очень мало указаний, но они по-прежнему нуждаются в поддержке и воодушевлении, в поощрении использовать свои новые таланты, чтобы закрепить свой успех.

Сейчас основной упор должен быть направлен на поощрение работы в команде и на взаимодействие между командами. Руководители могут поддержать осуществляемые преобразования, управляя улучшениями качества работы команды и поощряя людей решать новые, еще большие проблемы.

**Для вопросов, связанных с проблемами улучшения, используйте стиль лидерства 3 (поддержка) в сочетании со стилем 4 (делегирование)**

Конечный пункт уже виден. Люди знают новые формы поведения, знают, как работать в изменившейся обстановке. Они готовы задавать вопросы типа: «Можем ли мы выявлять новые проблемы и думать о новых методах работы? Можем ли мы использовать то, что делали до сих пор?» Потребность как в указаниях/направлении, так и в поддержке/воодушевлении понизилась. Именно теперь происходит интеграция всего, чему люди научились на пути к преобразованиям.

Теперь и члены команды, и руководители должны стремиться к непрерывному улучшению и обновлению организации. Они должны поощрять друг друга к тому, чтобы бросать вызов существующему положению дел и изучать новые варианты и возможности.

Когда команды достигают конечного пункта, т. е. осуществления изменений,

потребность как в директивном, так и поддерживающем стиле поведения со стороны каждого члена команды или руководителя снижается. Поскольку результат уже достигнут, теперь определение цели и воодушевление – дело членов команды и руководителя, действующих как одно взаимодействующее целое. Единственная их забота – поддерживать жизнь и активное действие преобразований.

Эффективное организационное лидерство управляет движением на пути к изменениям, преобразованиям, а не просто указывает на конечную цель изменений.

Работая с организациями в течение более чем трех десятилетий, мы наблюдали модель лидерства, которая приводит к саботажу изменений. Руководители вкладывают всю свою энергию в то, чтобы говорить об изменениях, и прилагают очень мало усилий для того, чтобы управлять движением к ним. Используя директивный стиль 1, они говорят всем, что именно согласно их желанию должно произойти, а затем исчезают, используя неподходящий стиль лидерства 4 и ожидая, что изменения произойдут сами собой. К сожалению, так не бывает. Их состав сходит с рельс, и преобразования терпят крушение. Почему?

Преобразования терпят крушение, поскольку люди знают, что они смогут переждать эту ситуацию, как-нибудь протянуть. И они чувствуют, что организацию интересуют только ее эгоистические интересы, а не интересы каждого работника. Преобразования, проводимые таким образом, даже если они осуществляются во благо людей, встречают большее сопротивление. Когда такое сопротивление становится очевидным, руководители, осуществляющие изменения, чувствуют смятение. В ту же минуту отсутствие среди них согласованности сигнализирует, что и другим не нужно согласовывать свое поведение с изменениями, поскольку эти изменения никуда не ведут.

Плохое использование директивного стиля 1 – провозглашение преобразований и последующий отказ от ответственности за руководство ими – означает, что преобразования никогда не будут осуществлены. Поступайте по-другому: найдите время, чтобы уважительно и тщательно выслушать людей, ответить на все вопросы информационного, личного характера, на вопросы, связанные с осуществлением преобразований.

Сочетание методики «Ситуационное лидерство® II» с интересами работников в связи с изменениями дает руководителям необходимое руководство, позволяющее не сойти с рельс и управлять движением к успешному завершению преобразований, после того как они были объявлены. В следующей главе мы расскажем о модели управления изменениями, которая определяет восемь стратегий. Эта модель полезна не только при ответах на вопросы, которые появляются у работников в связи с преобразованиями, но и для того, чтобы преодолеть проблемы, которые были обозначены в списке «Наиболее очевидные причины, по которым попытки осуществления преобразований обычно неудачны».

## **Глава 11**

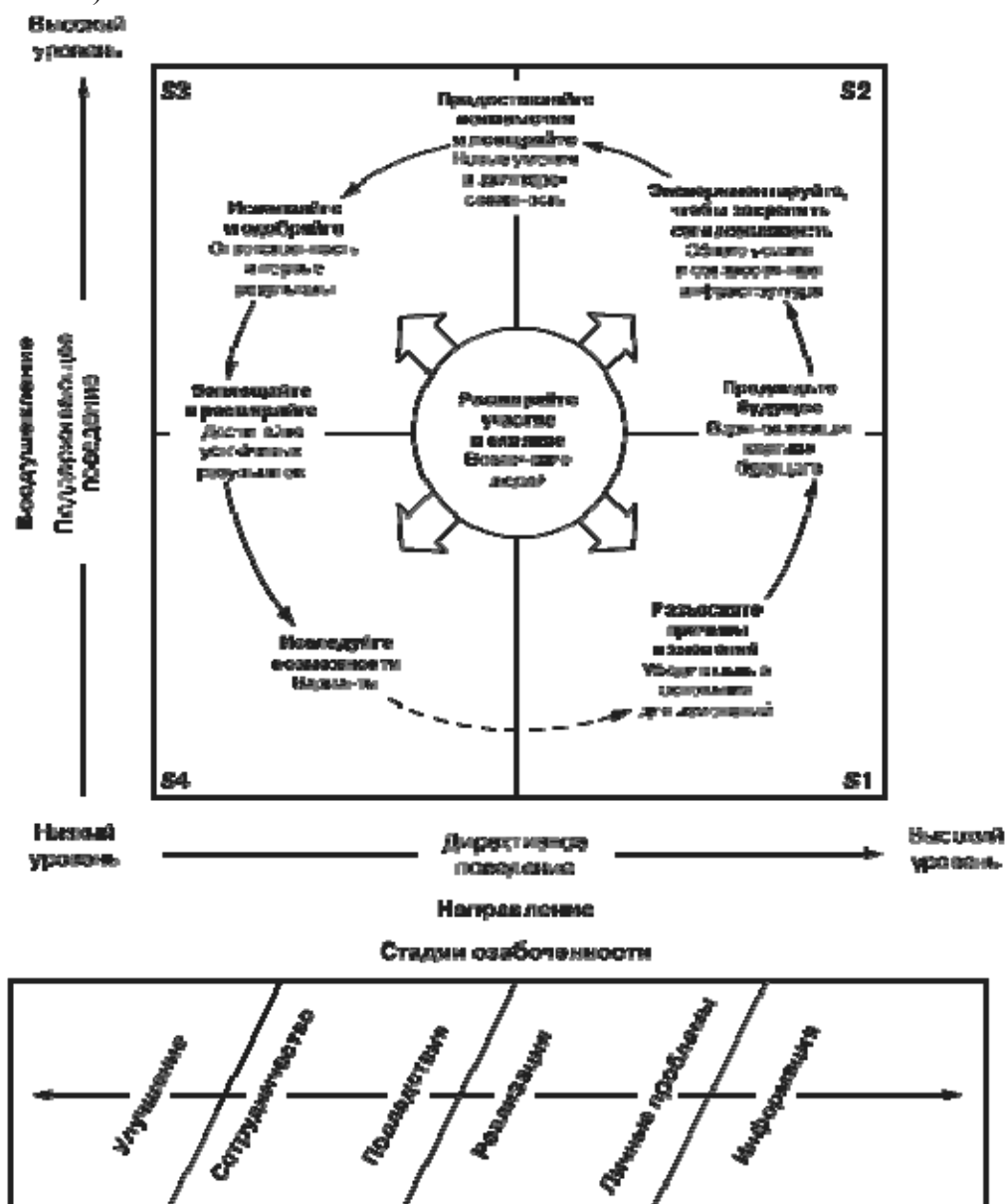
### **Управление изменениями**

*Пэт Зигарми, Джадд Хоукстра и Кен Бланишар*

Часто руководители испытывают чувство подавленности, когда перед ними стоит задача осуществить задуманные изменения. Во многих отношениях они чувствуют себя пойманными в ловушку, откуда все выходы ведут к неудаче. Если они попытаются осуществить необходимые изменения, они рискуют обрушить на своих людей всевозможные, хотя и сдерживаемые, негативные чувства. Сопrotивляющиеся преобразованиям кажутся смутьянами, пытающимися разрушить что-то хорошее. С другой стороны, если руководители не будут постоянно проводить изменения, их организация погибнет и все ее работники потеряют работу. Было справедливо сказано, что если вы не изменяетесь, то умираете.

Вдобавок к этой перспективе проигрыша достаточно бросить взгляд на список из пятнадцати причин, по которым попытки осуществления преобразований обычно неудачны,

рассмотренный в предыдущей главе, – и руководители будут совершенно парализованы мыслью о преобразованиях. Именно поэтому Пэт Зигарми и Джадд Хоукстра разработали «Модель управления изменениями» – чтобы сделать простым то, что с виду кажется сложным (рис. 11.1).



**Рис. 11.1. Модель управления изменениями**  
**Восемь стратегий управления изменениями**

«Модель управления изменениями» определяет восемь стратегий управления изменениями и их соответствующие результаты. Эти стратегии соотносятся с шестью стадиями озабоченности, описанными в главе 10 «Организационное лидерство». Они описывают процесс осуществления преобразований, резко отличающийся от обычного. Такого рода процесс позволяет трезво оценить наиболее очевидные причины неудачных преобразований, начиная с самой первой.

**Почему попытки осуществления преобразований обычно неудачны: причина № 1**

**1. Люди, руководящие изменениями, думают, что объявить о преобразованиях – это значит осуществить их.**

Команда людей, управляющих изменениями, которые обдумывали процесс

преобразований, знает, зачем они нужны. В их представлении существующее положение дел и необходимость преобразований ясны и очевидны. Для них важен результат преобразований: почему после преобразований будет лучше, чем до них. Они настолько убеждены, что преобразования должны произойти, что хотят убеждать, а не информировать. В их понимании не нужно никакого обсуждения. Поэтому они объявляют результат своих обсуждений за последние несколько месяцев, забывая о том, что остальные работники их организации не имеют доступа к этой информации и не участвуют в решениях, определяющих стратегию.

Стратегия 1: расширяйте возможности участия и влияния

### **Результат: вовлечение людей**

Как показывает «Модель управления изменениями», первая стратегия управления изменениями – **«Расширяйте возможности участия и влияния»** – должна использоваться постоянно на протяжении всего процесса преобразований. Это центральный пункт предложенной Бланшаром «Модели управления изменениями».

В предыдущей главе было подчеркнуто, что как только руководитель определил стадии озабоченности людей, он должен научиться применять соответствующую стратегию управления изменениями и соответствующее поведение в ответ на конкретные вопросы людей на каждой стадии преобразований в организации. Такие действия значительно увеличивают вероятность успешного проведения преобразований, поскольку они расширяют возможности участия и влияния.

Часто люди возмущаются изменениями, потому что не вовлечены в процесс обсуждения того, как они должны осуществляться.

Поэтому, вопреки популярному убеждению, люди сопротивляются не изменениям – они сопротивляются тому, что их контролируют.

Когда в процессе проведения изменений руководители расширяют участие и влияние людей, возникает их вовлечение в преобразования, потому что люди меньше ощущают, что их контролируют. Когда руководители расширяют возможности для участия и влияния, они получают возможность услышать заботы и тревоги людей. Когда они слышали эти заботы, они часто могут помочь в их преодолении. Это создает атмосферу доверия и увеличивает веру в команду руководителей преобразований. Такая стратегия руководства подходит и для работы со следующими причинами неудачных попыток осуществления преобразований.

### **Почему попытки осуществления изменений обычно неудачны: причины № 2 и № 3**

**2. Беспокойство людей в связи с изменениями остается скрытым – не выходит на поверхность и не обращено к конкретным лицам.**

**3. Работники, которым говорят о том, что они должны изменить свой стиль работы, не включены в процесс планирования изменений.**

В основе нашего подхода к управлению изменениями в организации лежит глубинное убеждение в том, что лучший способ начать, провести и сохранить результат изменений – увеличить степень влияния и участия людей, которым предлагается изменить свой стиль работы, путем выявления и устранения их забот и тревог, появляющихся в результате преобразований. Без этой стратегии вы не сможете достигнуть взаимопонимания и вовлечь в процесс тех, кто отвечает за проведение преобразований, которые вы предложили.

Что из нижеследующего кажется вам более привлекательным: решение, принятое другими и навязанное вам, или решение, в принятие которого вы могли внести свой вклад?

То, что кажется вам очевидным, не является очевидным для многих руководителей, пытающихся осуществить организационные изменения. Они считают, что преобразования будут осуществлены гораздо быстрее, если они примут решение с участием немногих сотрудников, ответственных за подобные действия. *Скорость принятия решения тем выше, чем меньше людей его принимает, однако быстрое решение обычно не приводит к быстрому и хорошему его исполнению.* Подход руководства по принципу «решения передаются сверху вниз при минимальном участии нижестоящих» игнорирует крайне важное различие между уступчивостью и заинтересованностью. Люди могут уступить новой директиве на короткое время, пока давление не снято, а затем вернуться к прежнему поведению.

Предоставление возможностей для участия и влияния создает длительную, устойчивую заинтересованность в новом способе ведения дела, а не кратковременную уступку. Держите в уме следующее, когда размышляете о том, как можно привлечь людей к участию в процессе преобразований (рис. 11.2).



**Рис. 11.2.** Ощущимая потеря контроля увеличивает сопротивление изменениям

Сопротивление возрастает тем сильнее, чем больше люди ощущают свою неспособность влиять на то, что происходит с ними. Поэтому если людей не считают достаточно умными и способными прийти к тому же решению о необходимости преобразований, к какому пришла команда руководителей, они чувствуют потерю контроля. Все вокруг них скоро изменится, а с ними никто не поговорил, не обсудил с ними варианты выбора, не дал увидеть открывающиеся перспективы. На их вопросы, касающиеся информации, никто не обратил внимания. Аналогично, если вопросы личного характера не были выслушаны и поняты, люди теряют ощущение независимости. Они тайно сговариваются друг с другом; их беспокойство растет, а сопротивление увеличивается. Затем, когда им дают футболки со слоганом и всех посылают на учебу, руководствуясь принципом «всех под одну гребенку», люди начинают думать, что организация действительно неконтролируема. Это способствует усилению чувства опасности, что снова усиливает сопротивление. В результате оказывается, что людям приходится тормозить преобразования, которых от них ждут, или, как сказал Роберт Ли:

«Люди, которым не дали возможности участвовать в планировании изменений, напомнят тем или иным способом о том, что их мнение важно».

### **Гибкость: использование ряда различных стратегий управления изменениями для успешного проведения этих изменений**

Остальные семь стратегий лидерства при управлении организационными изменениями, располагающиеся по периметру разработанной Бланшаром «Модели управления изменениями», также соответствуют наиболее очевидным причинам, в силу которых попытки осуществления преобразований обычно неудачны. Они также иллюстрируют

многостадийный процесс начала, осуществления и сохранения результатов преобразований.

Чтобы помочь пониманию оставшихся семи стратегий преобразований, мы предлагаем изучить следующий конкретный пример, который рассматривает проблему, волнующую миллионы людей в Америке.

### **Изучение конкретной проблемы: родители, отказывающиеся поддерживать своих детей**

Сегодня в Америке родители более чем 20 млн детей уклоняются от своих обязанностей по воспитанию детей. По данным Федерального управления по поддержке детей, общая невыплаченная сумма на эти нужды в США приближается к \$100 млрд; 68 % дел по оказанию поддержки детям имеют задолженность. Преобладающее большинство детей (особенно из национальных меньшинств), живущих в семьях с одним родителем, в которых материальная помощь детям не оказывается, живут в бедности.

В Соединенных Штатах принуждение к материальной поддержке детей относится к ведению общественного объединения, в которое входят власти штата и местные агентства, руководствующиеся различными правилами и отвечающие перед федеральным Управлением по наблюдению за взысканием поддержки детям.

Предоставление агентствам возможности работать совместно – важнейшая проблема. Хотя законодательство настаивает на принудительном взыскании платежей в поддержку детям, в этой сфере царит бюрократия и не хватает людей, чтобы преследовать родителей, отказывающихся оказывать помощь собственным детям, в других штатах и привлекать их к ответственности. В результате многие из этих родителей победили систему.

Вплоть до 1990-х гг. информация о таких родителях хранилась в бумажных папках в офисах клерков в административных центрах округов, где проживали родители. Эти клерки отвечали за использование и сбор информации, помогающей получить у родителей средства для поддержки детей. Зачастую, когда клерк в администрации округа приближался к тому, чтобы выследить родителя, не платящего назначенных судом платежей на поддержку детей, родители просто переезжали в соседний округ или даже в другой штат.

Пока имелась проблема обмена информацией, хранящейся в бумажных папках, между разными округами, а подчас и штатами, было почти невозможно обнаружить родителей, уклоняющихся от поддержки детей. В результате опекуны и дети, которые должны были получать такую поддержку, оказывались в проигрыше.

Когда возмущение сложившейся ситуацией перешло всякие границы, федеральное правительство решило, что необходимо что-то предпринять. В начале 1990-х гг. федеральные законодательные органы постановили, чтобы каждый штат создал электронную систему поиска, которая облегчила бы обмен текущей информацией между округами и штатами с целью выявления таких родителей. Это преобразование может показаться сравнительно простым, принимая во внимание практически повсеместное наличие компьютеров и связи через Интернет почти на всех предприятиях. Тем не менее многие окружные клерки в сельских местностях были уже пожилыми людьми, никогда не пользовались компьютерами и по-прежнему десятилетиями пытались разыскивать родителей, уклоняющихся от материальной поддержки своих детей, с помощью блокнота и карандаша.

Как, по-вашему, окружные клерки, которым предложили изменить методы работы, испытывали в связи с этим какую-либо озабоченность? Конечно же, испытывали. У многих из них появились вопросы, касающиеся **информационных проблем**, например, как использование компьютера улучшит ситуацию в их округе. В тех округах, которые уже хорошо справлялись с задачей взыскания с родителей средств на поддержку их детей, люди сомневались, следует им участвовать в приобретении компьютеров или же продолжать использовать свои бумажные папки, ведь пока что они и так справлялись с этим делом. Округа, которые уже годами пользовались компьютерной системой для поиска неплательщиков, сомневались, нужно ли им приобретать новые компьютерные системы или

же можно и дальше продолжать пользоваться старыми. Люди задавали вопросы о том, сколько времени займет перевод информации с бумажных носителей на компьютеры.

У многих окружных клерков появились вопросы и замечания **личного характера**. Люди задавали вопросы типа: «Я никогда не пользовался компьютером. Будут меня учить этому? Получится ли у меня? Если я не смогу научиться пользоваться новой компьютерной системой, меня не уволят? Что еще изменится в моей работе, кроме того, что появится компьютер? Похоже, появится много дополнительной работы. Я не готов к этому». Такая реакция типична для этой стадии.

Кроме того, у клерков были и вопросы, связанные с проблемами **осуществления преобразований**. Они хотели знать, когда их научат пользоваться новой компьютерной системой. Они хотели знать, к кому надо обратиться, если им понадобится помощь после обучения. Многие интересовались, есть ли округа, которые уже прошли этот путь, и нельзя ли как-нибудь связаться с коллегами из этих округов. Их также интересовало, когда новой волной компьютеризации будет охвачен весь их штат и когда новая система заработает повсюду. Наконец, их интересовало, что произойдет, если компьютерная система выйдет из строя или станет недоступной на некоторое время.

Как только процесс преобразований начался, у некоторых клерков появились **вопросы, связанные с последствиями** изменений. Например, они хотели знать, смогут ли они обнаружить каких-либо родителей-неплательщиков, которых они не смогли бы обнаружить и без новой системы. Они хотели знать, насколько больше денег они смогут собрать по сравнению с тем, что было ранее. Многим было любопытно узнать, увидели ли их клиенты (родители-неплательщики) изменения в работе с ними и достигаемые результаты.

Со временем у клерков стали появляться и **проблемы, связанные с сотрудничеством**. Вот некоторые из их замечаний:

«Я сам мог убедиться в успехе этой новой системы. Разве есть еще кто-нибудь, кто не убедился в том, что это хорошая идея?»

«Я так рад, что стал участником этого нового начинания. Не могу дождаться, когда вернусь в мой округ и поделюсь там этой хорошей новостью. Пока что они относятся довольно скептически к этой новой системе».

«Эта система довольно хорошо работает у нас и в соседних с нашим округом, которые к ней подключились. Есть ли еще другие округа или штаты, с которыми мы должны будем работать, но которые еще не подключены к нашей системе?»

Как только новая система была введена и заработала, клерки стали задавать **вопросы, связанные с ее улучшением**. Они признали, что эта новая система выигрывает в сравнении с тем, что было раньше, однако указали на области, где можно было бы ввести улучшения. Например, возник вопрос о том, как можно было бы связать их систему с другими системами (системы поддержки ребенка в других округах или штатах, Департамент регистрации водителей, база данных о вновь принятых на работу, информационно-поисковые системы), чтобы облегчить поиск людей и сбор денежных средств в поддержку детей.

### **Выбирайте спонсоров и членов команды по управлению изменениями**

В главе 9 «Ситуационное лидерство при работе с командой» мы объяснили важность командной работы и методы создания высокоэффективной команды. Как создать команду по управлению изменениями? Во-первых, большое значение имеет выбор спонсоров и членов команды, которые изо дня в день будут руководить изменениями. Спонсором является руководитель высшего уровня, который имеет полномочия принять решение об изменении и может узаконить преобразования и официальную власть использовать ресурсы для поддержания начала, проведения и закрепления результатов этих изменений. Член команды по управлению изменениями отвечает за повседневное их ведение (выполняет стратегии изменений, описанные в «Модели управления изменениями»). По мере того как вы определили потенциальных спонсоров и членов команды по управлению изменениями, подумайте, обладают ли они умениями и чертами характера, нужными для управления

изменениями. Ответьте на следующие вопросы: Имеют ли они опыт руководства или участвовали ли в проведении успешных преобразований в прошлом? Располагают ли они временем и доступны ли в той степени, как это требуется от руководителя преобразований? Пользуются ли они уважением коллег? Являются ли они высококвалифицированными специалистами? Согласны ли они играть роль «адвоката дьявола»? Являются ли они эффективными выразителями мнений, готовыми высказать опасения коллег, менее склонных сделать это. Имеют ли они достаточный личный опыт и знания, необходимые для того, чтобы обдумать варианты решения возникающих проблем и найти наилучшее решение?

## **Стратегия 2: разъясните причины изменений**

### **Результат: убедительные основания для изменений**

Вторая стратегия лидерства – «**Разъясните причины изменений**» – соотносится с *вопросами информационного характера*.

Когда руководители рационально объясняют, зачем нужны преобразования, результатом являются убедительные основания, которые помогают людям понять предлагаемые преобразования, основную их причину и то, почему существующее положение дел больше не может продолжаться. Эта стратегия руководства соответствует следующей причине, по которой попытки осуществления преобразований обычно неудачны.

**Почему попытки осуществления преобразований обычно неудачны: причина № 4**

**4. Нет никаких срочных или убедительных оснований для изменений. Основания изменений не сообщаются.**

Следует ожидать, что многие люди в организации не понимают необходимости преобразований; они прекрасно себя чувствуют, выполняя текущую работу. В результате у них возникают *вопросы информационного характера*, и скорее всего они будут задавать вопросы типа: Что за преобразования? Зачем они нужны? Чем плохо то, что есть сейчас? Насколько нужны организации эти преобразования и как быстро?

Вероятнее всего, лица, затеявшие преобразования, были недовольны каким-нибудь недостатком в существующем положении дел или озабочены возможностью, которая будет утеряна, если продолжать все по-старому. Этот дух неудовлетворенности нынешним положением дел должен разделяться и ощущаться теми, кого просят измениться.

Предположим, что руководитель пытается передать свое конкретное представление о необходимых изменениях в компании сотрудникам. Здесь он совершает ошибку, поскольку предварительно не продемонстрировал, что существующее положение вещей не может более продолжаться. Инерция существующего положения вещей окажется, скорее всего, слишком сильной, и те самые люди, сотрудничество с которыми нужно руководителю, гораздо менее охотно примут ту картину будущего, которую руководитель хочет создать. Как сказал Джон Мэйнард Кейнс:

Трудность заключается не столько в разработке новых идей, сколько в отказе от старых.

В описанном выше примере о взыскании денег на поддержку детей главная трудность состояла в том, чтобы заставить родителей-опекунов и окружных клерков поделиться своими историями о разочаровании и беспомощности, которые они испытывали, пытаясь разыскать родителей-неплательщиков и обеспечить сбор денег на содержание детей, используя только перо и бумагу. Если бы окружные клерки не ощутили, как нарастает неудовлетворенность, они вряд ли захотели бы освоить новую компьютерную систему и приспособиться к новым способам работы только потому, что это предписано федеральными законодателями.

Создавая почву для преобразований, помните: один из лучших способов вовлечь



служащих – открыть им доступ к информации и затем попросить всех работников организации на всех ее уровнях сказать вам, почему, по их мнению, организация нуждается в преобразованиях. *Попросите людей сообщить, почему, по их мнению, организация нуждается в преобразованиях, даже если вы считаете, что уже знаете ответы.* Этим вы придадите большую убедительность вашему обоснованию преобразований в глазах людей, поскольку они сами выдвинут его. В результате участия в подготовке почвы для преобразований люди с гораздо большей вероятностью смогут отказаться от существующего положения вещей.

Вспомним пример, который мы привели в главе 4 «Главное – это наделение властью». *Ken Blanchard Companies* потребовалось осуществить целый ряд преобразований в результате экономического спада, последовавшего за террористическими атаками 11 сентября 2001 г. Руководители поделились обширной информацией с работниками организации, относящейся к запланированным доходам, текущим издержкам и цифрам, характеризующим безубыточную работу. Это поставило людей лицом к лицу с реальностью и обеспечило понимание того, что «вести бизнес как обычно» больше не было никакой возможности. Затем руководители опросили сотрудников, что будет, если все останется как есть. Сотрудники ясно заявили, что в этом случае само существование компании ставится на карту. В результате участия в формулировании причин для изменений сотрудники выдвинули ряд предложений по сокращению расходов, даже когда эти предложения не соответствовали их собственным интересам.

### **Стратегия 3: предвидьте будущее Результат: вдохновляющее видение**

Третья стратегия лидерства – «**Предвидьте будущее**» – соотносится как с *информационными*, так и с *личными* вопросами. Как сказано в книге Притчей Соломоновых (29:18): «Без откровения свыше народ необуздан».

Когда руководители предвидят будущее, они создают вдохновляющую картину, которая мотивирует людей в организации и раскрывает их силы и возможности. Эта стратегия лидерства соответствует следующей причине, по которой попытки осуществления преобразований обычно неудачны.

#### **Почему попытки осуществления изменений обычно неудачны: причина № 5 5. Убедительная картина ожидаемого результата, которая вдохновила бы работников предприятия, не была разработана и/или сообщена.**

В главе 2 «Сила видения» мы охарактеризовали важность убедительной картины будущего для организации, картины, которая воодушевляет и волнует людей, заставляя их стремиться к ней. Когда рассматриваются преобразования на уровне организации, то всегда важно пересмотреть картину будущего организации, чтобы дать разумное обоснование для этих преобразований. Иногда это может означать изменение видения организации или создание нового, как это произошло, например, когда Луис Герстнер стал во главе компании *IBM*. Новая убедительная картина, обрисовывающая ситуацию, когда будут осуществлены предлагаемые преобразования, должна поддерживать образ будущего организации, включая ее цель и ценности.

Процесс, который используется для создания видения (как для всей организации, так и для конкретной инициативы по изменениям), – один и тот же. Этот процесс был подробно описан в главе 2. Как отмечали Кен Бланшар и Джесси Стоунер в своей книге «*Полный вперед!*» («*Full Steam Ahead: Unleash the Power of Vision in Your Company and Your Life*»), процесс, который вы используете для создания видения, столь же важен, как и само видение<sup>66</sup>. Иными словами, если люди вовлечены в процесс преобразований и чувствуют, что это их

---

<sup>66</sup> Ken Blanchard and Jesse Stoner, *Full Steam Ahead: Unleash the Power of Vision in Your Company and Your Life*

видение (а не какие-то устаревшие слова на выцветшем плакате), они с большей вероятностью увидят себя частью будущей организации. Когда это происходит, люди с большей вероятностью покажут стойкость, необходимую в трудные времена, которые неизбежно сопровождают преобразования.

Вовлечение людей в создание видения – главный способ помочь им разрешить *проблемы личного характера*, которые они испытывают во времена преобразований. Чем больше вы сможете вовлечь людей в процесс создания видения, тем более вероятно, что они захотят стать частью будущей организации. Им необходима возможность увидеть себя в этой картине будущего, и тогда она будет вдохновлять их.

В вышеприведенном примере о поддержке детей команда руководителей, которые занимались управлением изменениями, отвечала за создание первоначального черного наброска картины желаемого будущего. Поскольку в то время не существовало детальной картины программы поддержки детей в штате, способной послужить образцом, им пришлось создать такую картину для всей программы, а не только для проекта внедрения электронной системы поиска. Затем черновые разработки были переданы окружным клеркам по всему штату, и их попросили внести свои дополнения. В результате была создана согласованная картина, которая оказалась убедительной для большинства тех, кто должен был участвовать в преобразованиях:

Программа помощи детям для нашего штата улучшит положение детей, обеспечив финансовую стабильность их семьям и предложив услуги высшего качества в рамках признанной в масштабах государства совершенной модели взыскания средств на поддержку детей.

Конечно, небольшая группа руководителей могла бы выступить с этими словами, однако предоставление окружным клеркам возможности внести предложения обеспечило понимание и принятие этой картины будущего.

#### **Стратегия 4: экспериментируйте, чтобы закрепить согласованность** **Результат: общие усилия и согласованная инфраструктура**

Четвертая стратегия управления изменениями – **«Экспериментируйте, чтобы закрепить согласованность»** – соответствует *вопросам личного характера* и *вопросам, связанным с осуществлением изменений*.

Когда руководители вовлекают других в планирование и экспериментирование, тем самым они поощряют стремление к сотрудничеству и помогают построить инфраструктуру, нужную для поддержки преобразований. Стратегия экспериментирования, направленного на обеспечение согласованности, отвечает следующим причинам, по которым попытки осуществления преобразований обычно неудачны.

**Почему попытки осуществления преобразований обычно неудачны: причины № 6, 7, 8 и 9**

**6. В команду, руководящую преобразованиями, не включены те, кто участвует в процессе изменений, те, кто сопротивляется преобразованиям, а также неформальные лидеры.**

**7. Преобразования не планируются, поэтому организация не знает заранее, что требуется для поддержки изменений.**

**8. Системы управления и организационные инициативы не согласуются с преобразованиями.**

**9. Руководители теряют чувство меры или им не удается определить**

**приоритеты, что ведет к так называемой «гибели от 1000 инициатив».**

**Расширьте состав команды, которая управляет изменениями.** Невозможно осуществить изменения в рамках организации, имеющей одного-единственного руководителя. По словам Дэйвида Надлера, «масштабы сегодняшних преобразований слишком велики, чтобы он один мог тянуть все на своих плечах». Для преобразования нужна сильная и пользующаяся широкой поддержкой команда руководителей, члены которой взаимно притерлись друг к другу и способны единодушно говорить со всей организацией. Результат всего этого – общий призыв, убедительный и воодушевляющий.

В примере с поддержкой детей было очень важно, что команда руководителей преобразований включала окружных клерков, представляющих все разнообразие округов штата: сельские и городские округа; округ, который уже пользуется компьютерами для поиска родителей-неплательщиков; округа, использующие для той же цели только перо и бумагу; округа, успешно собирающие с родителей деньги в поддержку детей, и округа, делающие это весьма непродуктивно.

Команда руководителей, занимающихся управлением изменениями, должна составляться на основе представительной выборки из организации – она должна включать и защитников преобразований, и сопротивляющихся, и официальных руководителей, и неформальных лидеров, а также руководителей всех уровней организации.

Важно охватить сопротивляющихся изменениям. Однажды мы работали с компанией, один из руководителей которой очень сопротивлялся всем преобразованиям, предлагавшимся служащими. Этот руководитель пользовался огромным доверием в своем отделе и мог склонить людей как к поддержке, так и к блокированию преобразований. Как только один из служащих, предлагавший осуществление преобразований, позволил этому менеджеру принять участие в разработке решений, касающихся преобразований, и играть активную руководящую роль, этот менеджер постепенно стал одним из активнейших сторонников и руководителей этих преобразований. Не зря было сказано:

«Те, кто планирует битву, редко сражаются против этого плана».

Важно, чтобы в состав команды руководителей преобразования были включены представители всех слоев организации. Это поможет выявить и проработать различные перспективы до принятия окончательных решений. Хотя вначале это может показаться неудобным, все же будет очень полезно включить в команду по крайней мере одного-двух человек, которые считаются «сопротивляющимися» и могли бы озвучить вопросы своих сторонников.

В результате включения в команду представительной выборки организации, люди во всей организации почувствуют, что их точки зрения и нужды будут услышаны. Разнообразная команда также означает, что защитники преобразования получают больше возможностей для контакта с нейтральными людьми, прежде чем те станут сопротивляющимися. Когда сопротивляющиеся получают возможность высказать свои заботы и тревоги, часто оказывается, что именно они наиболее эффективно разрешают проблемы и находят аргументы в пользу преобразований.

**Создайте высокоэффективную команду руководителей преобразованием.** Как только команда по руководству преобразованием будет расширена, чтобы увеличить возможности участия и влияния работников организации, подумайте над тем, как важно, чтобы эта команда была высокоэффективной. Для организации крайне вредно, когда среди ее руководителей нет единства взглядов и они дают несовместимые распоряжения в периоды преобразования организации.

Мы работали с одной организацией, в которой высший руководитель пытался вовлечь в ряд преобразований свою команду исполнителей. Некоторые из них были не согласны с тем, что предлагалось. Хотя были проведены собрания для обсуждения преобразований, один служащий не высказал своих сомнений. Своим молчанием он показывал, что поддерживает

рекомендации команды по руководству преобразованием и что будет верно передавать своим людям нужные сообщения. На деле он предпочел публично критиковать руководство и те преобразования, которые были предложены членам его отдела. Он попытался подорвать преобразования вне команды по руководству преобразованиями.

Когда люди видят отсутствие согласованности на самом верху, они понимают, что им тоже не обязательно соглашаться. Кроме того, они знают, что при отсутствии согласованности проводимое преобразование затормозится или потерпит неудачу и они смогут пережить это. В результате своих действий служащий, проводивший подрывные действия, был уволен. Во время собрания, утвердившего устав команды, члены команды согласились с таким решением. Они приняли твердую резолюцию о необходимости согласованности действий и распространили ее по всей организации. Важно отметить, что этот служащий был уволен и за то, что не высказал свои опасения своей команде, и за дискредитацию руководства и предложенных преобразований.

Хотя дело не всегда доходит до увольнения, высказывание несогласия во время процесса преобразований может привести к охлаждению отношений между людьми, и тогда от руководителей потребуется устранять разногласия. Негативные действия одного из членов команды, которая руководит изменениями, убьет попытку преобразований. Опять же при наличии пестрой по взглядам команды больше людей смогут принять участие в обсуждении, но проблема состоит в том, чтобы дать им возможность сказать и заставить их слушать, когда они просто болтают. Вспомните, что устойчивое преобразование организации происходит в результате обсуждения и сотрудничества, а не в результате односторонних действий со стороны немногих.

**Вовлекайте других в процесс планирования и проведения экспериментов.** Все мы были свидетелями или участниками преобразований, которые прошли не так уж хорошо. В большей части таких случаев в планировании осуществления преобразований не участвовали люди, сколько-нибудь близкие к нижнему звену сотрудников. В результате план не соответствовал некоторым реалиям и был отброшен как некорректный, нереалистичный и лишенный многих деталей, нужных для действия, или, хуже того, как совершенно ошибочный.

Как и при применении ранее описанных нами стратегий, когда вы вовлекаете людей и даете им шанс влиять на ситуацию, вы получаете не только их согласие, но и отличный результат. Кроме того, процесс планирования должен показать вам, что вы не сможете все спланировать заранее. Проведите несколько экспериментов или пилотных проектов с теми, кто согласен участвовать в них, чтобы выяснить возникающие неполадки и шероховатости и больше узнать о том, как лучше провести преобразования во всей организации. Позаботьтесь о том, чтобы ваш план проведения преобразований был динамичным. Путем вовлечения других в процесс планирования вы сможете разрешить ряд проблем, связанных с *вопросами личного характера или с осуществлением преобразований*. Проведение тестов, пилотных проектов и экспериментов покажет вам также, что еще нужно изменить в области установок, процедур, систем и структур, чтобы можно было увеличить вероятность успешного проведения преобразований в рамках всей организации. Положительными результатами вовлечения других на этой стадии процесса преобразований станут налаживание сотрудничества с ними и правильная инфраструктура.

Многие планы изменений недооценивают инерцию движения, создаваемую краткосрочными успехами. Краткосрочные успехи – это улучшения, которые можно осуществить за короткое время (как правило, за три месяца) с минимальной затратой ресурсов и средств и минимальным риском. Краткосрочные успехи имеют несколько преимуществ. Во-первых, они заранее реагируют на опасения, связанные с последствиями преобразований (например: «А получится?»). Во-вторых, появляются хорошие новости в самом начале проведения изменений, а ведь именно в это время хороших новостей так недостает. В-третьих, они подкрепляют изменения в стиле поведения энтузиастов, осуществивших эти преобразования. Наконец, они помогают убедить колеблющихся.

В вышеприведенном примере с взысканием денежных средств в поддержку детей было очень важно отобрать те округа, в которых результаты от внедрения новой электронной системы поиска появятся максимально быстро. Это помогло преодолеть трудности и создать инерцию для последующего движения (после пилотного запуска системы) в других округах, в которых влияние новой системы поиска было более проблематичным.

**Избегайте «гибели от 1000 инициатив»**. При ограниченных ресурсах крайне важно отобрать те предложения, которые позволят вашей организации достигнуть своей цели наиболее эффективно и успешно. Индивидуальные предложения по преобразованию нужно распределить во времени и осуществлять, согласуя их с другими действиями и инициативами, конкурирующими за используемое время, энергию и мысли людей.

Во время преобразований очень важно расставить приоритеты. Подобно губке, люди после осуществления определенного количества преобразований не в состоянии впитать в себя больше независимо от того, насколько они согласны и восприимчивы.

**Решите заранее, чего не надо делать.** Хотя и важно указать людям, что надо делать, однако столь же важно указать им, чего *не надо* делать. Решая, что надо и чего не надо делать, задайте себе следующие вопросы: «Какой проект или какое предложение окажут наибольшее влияние на образ будущего организации?»; «Какие из требующихся ресурсов (деньги, люди, время) будут иметь наибольшую ценность?»; «Смогут ли люди, отвечающие за работу над проектом, справиться с ним в свете всех задач, которые им предстоит решить?»; «Достаточно ли квалифицированных людей, которые могут уделить время работе над этим проектом?»; «Будет ли польза для других важных проектов?».

Как только вы определили приоритеты и составили список распределения во времени возможных проектов преобразований, подумайте о том, что, поскольку мы живем в динамичном мире, порядок приоритетов может измениться, а ресурсы могут стать более обильными или скудными. Это может повлиять на то, какие проекты и сколько проектов будет осуществлять организация в каждый конкретный момент.

**Примите решение о том, что, как и когда нужно измерять, чтобы оценить успехи.** Верен афоризм: «*Что можно измерить, то можно сделать*». Поскольку трудно с абсолютной точностью предсказать человеческое поведение (особенно перед лицом крупных преобразований), оцените успехи, достигнутые в ряде областей, чтобы определить возможные риски в процессе преобразований. К таким областям относятся: заинтересованность спонсоров, заинтересованность сотрудников и изменение стиля их поведения, достижение основных целей проекта и промежуточные результаты.

План, вчерне составленный на этом этапе процесса преобразований, должен описывать, что будет измеряться, как оно будет измеряться и насколько часто. Чтобы увеличить вероятность успеха преобразований, рассмотрите возможность применения «Оценки готовности организации к изменениям» (см. Приложение), чтобы выяснить, что работает хорошо, а для чего требуется дополнительная работа.

**Общение, общение и еще раз общение.** Много было написано о важности общения во время проведения изменений. Почему это так важно? Значительная доля сопротивления, наблюдаемого во время изменений в организации, вызвана отсутствием информации; особенно часто задаются вопросы «*что?*» и «*зачем?*». В отсутствие честного, откровенного и эмоционального общения люди создают свою собственную информацию о преобразованиях, и слухи становятся фактами.

Например, мы как-то работали с одной организацией, в которой проводилось множество изменений. Начав работу, мы быстро поняли, что ключевым решениям, повлиявшим на жизнь большого числа человек, не давалось никакого или почти никакого обоснования. Без такого рационального обоснования факты казались членам команды слишком жесткими.

- Разработка проекта, над которым я работал, прекратилась.
- Мой бюджет был урезан.

На основании одних только этих фактов многие люди подумали, что будущее

компании уныло и безрадостно. В результате потребовались огромные усилия, чтобы преодолеть такое настроение, которое вело к падению производительности и морального духа и заставило некоторых сотрудников искать другую работу.

Рассмотрим некоторые из этих фактов, только на этот раз с рациональным обоснованием. Посмотрите, как предоставление подобного обоснования могло бы предотвратить возникновение слухов и сопротивления:

- Проект, над которым я работал, был остановлен, поскольку мы выяснили, что безопасность потребителей не была обеспечена в достаточной мере. Безопасность потребителей была нашим важнейшим приоритетом, поэтому мы приняли решение в соответствии с нашими ценностями.

- Мой бюджет был урезан, потому что организация перераспределяла эти фонды в пользу второго развивающегося фармацевтического проекта, на основе соглашения о лицензии, которое мы недавно подписали.

Некоторые проявления сильнейшего сопротивления преобразованиям возникают, когда реальность не соответствует ожиданиям. Поэтому очень важно понимать текущие ожидания людей, на которых сильно повлияло преобразование, если руководители хотят эффективно трансформировать эти ожидания.

Осознайте, что подобное скрытое сопротивление убивает изменения. Эффективные руководители не просто терпеливо выслушивают опасения сотрудников, но фактически поощряют работников открыто, но честно и конструктивно высказывать свои сомнения. Очень важно, чтобы руководители предоставляли возможность двустороннего общения, поскольку заботы и тревоги не могут быть выявлены и разрешены без взаимного диалога.

Важно также осознать, что для большинства людей недостаточно один раз сообщить ваше мнение, чтобы они могли действовать на его основе. Сегодня на людей, работающих в организации, льется огромный поток информации. Поэтому лучший способ отсеивать нужную, требующую вмешательства информацию от ненужной – слушать сообщения, которые повторяются в течение некоторого времени. Они будут отличаться от сиюминутной информации, которая приходит и уходит. Сообщайте главную информацию по крайней мере семь раз семью разными способами. А еще лучше – десять раз десятью разными способами.

### **Стратегия 5: предоставляйте полномочия и поощряйте Результат: новые умения и заинтересованность**

Пятая стратегия управления изменением – **«Предоставляйте полномочия и поощряйте»** – позволяет справиться с *проблемами, связанными с осуществлением и воздействием преобразования.*

Когда руководители предоставляют людям во всей организации полномочия и поощряют их, помогая в осуществлении преобразований, их помощники могут разработать новые умения и способствовать возникновению более глубокой заинтересованности людей. Эта стратегия руководства соответствует следующей причине, по которой попытки осуществления преобразований обычно неудачны.

#### **Почему попытки осуществления преобразований обычно неудачны: причина № 10**

##### **10. Люди не чувствуют потребности или желания развивать новые умения.**

Наш опыт показал, что большинство организаций слишком рьяно принимаются за использование этой стратегии. Во многих случаях изменения внедряют очень быстро и пытаются как можно скорее начать обучение новым методам. К сожалению, не принимается во внимание *озабоченность людей информационными и личными вопросами*, поэтому результаты обучения далеки от оптимальных. Кроме того, обучение часто начинается до согласования всех деталей, в ход преобразований вмешиваются случайности, не

организованы консультационные пункты и системы на предприятии работают вне связи друг с другом. Наконец, преждевременное обучение обычно не дает хороших результатов, поскольку основано на принципе «всех под одну гребенку». После того как на основе пилотных проектов и экспериментов уточнена программа обучения и организована правильная инфраструктура, может быть осуществлено обучение, ориентированное на намеченное преобразование, причем по возможности в наиболее индивидуализированной форме. В идеале обучение каждого индивида должно начинаться именно в то время, когда это необходимо для него.

Обратите внимание, сколько других стратегий преобразования предшествует стратегии «Предоставляйте полномочия и поощряйте» в нашей модели. Это не случайно, поскольку большинство организаций плохо работают именно на начальном этапе, когда и следует проделать большую работу, чтобы запустить успешные преобразования. Часто при работе с организациями, осуществляющими преобразования, мы слышим единодушный крик: «Мы поднимаем планку!» Сам по себе этот крик не так уж плох. Тем не менее ничто не убивает мотивацию быстрее, чем призыв к работникам поднять качество их работы, когда при этом забывают предварительно обеспечить их новыми навыками, методами работы и ресурсами, нужными для того, чтобы прыгнуть выше недавно установленной планки. В результате реакция работников на заявление руководства «Мы поднимаем планку!» часто бывает такой: «В каком смысле? Разве мы сейчас плохо работаем?».

После того как определены роли, границы ответственности и компетенции, нужные для длительных преобразований, следует заняться обучением. Для этого руководители должны применить директивный стиль лидерства № 1 (с высоким уровнем директивного и низким уровнем поддерживающего поведения) или даже обучающий стиль лидерства № 2 (с высоким уровнем директивного и высоким уровнем поддерживающего поведения), чтобы добиться компетентности и заинтересованности работников. Руководители должны использовать ошибки как возможности для дальнейшего обучения и поощрять успехи.

В рассмотренном выше примере с поддержкой детей была отобрана группа окружных клерков, участвовавших в пилотном проекте, для обучения других окружных клерков новой электронной системе поиска родителей-неплательщиков и новому стилю работы. Это позволило обучающимся окружным клеркам увидеть таких же, как они, людей, находившихся в аналогичном положении и прошедших этот путь до них. Поскольку инструкторы говорили с позиции опыта, они вызывали доверие и могли сформировать реалистичные ожидания у других окружных клерков насчет того, что произойдет, когда их округа будут подключены к общей системе.

Кроме того, окружные клерки, облегчая обучение, попутно использовали занятия как возможность собрать дополнительную информацию, которая подтвердила бы, что план осуществления преобразований максимально эффективен.

### **Стратегия 6: исполняйте и одобряйте** **Результат: ответственность за результаты**

Шестая стратегия управления изменениями – **«Исполняйте и одобряйте»** – соответствует *вопросам, связанным с воздействием и сотрудничеством*. Джеймс Чампи хорошо сказал об этой стратегии:

Лидеру нужно привлекать последователей... но если он хочет, чтобы это удалось, последователи тоже должны стать лидерами, находя в этой деятельности свой смысл, преодолевая препятствия и создавая убедительную картину преобразований.

Когда руководители исполняют и одобряют преобразования, они создают условия для ответственности и быстрых результатов. Эта стратегия лидерства соответствует следующим причинам, по которым попытки осуществления преобразований обычно неудачны.

**Почему попытки осуществления преобразований обычно неудачны: причины № 11,12 и 13**

**11. Лица, руководящие преобразованиями, не заслуживают доверия – они скрытны, дают противоречивые указания и не являются примером поведения, которое необходимо при преобразованиях.**

**12. Успехи никак не измеряются, и никто не видит изменений, ради которых люди упорно работали.**

**13. Люди не принимают на себя ответственность за осуществление преобразований.**

Много было уже написано о важности исполнения. Мы не спорим с тем, что на исполнении нужно сосредоточивать особое внимание. Как было сказано, исполнение гораздо легче, если вы осуществляете преобразования, используя стратегии, описанные выше. Если вы этого не делаете, вам придется вести битву, идя вверх по склону.

**Подтверждайте поступками свои слова.** Хотя для команды, управляющей изменениями, крайне важно быть единомышленными, еще важнее, чтобы они общались со своими работниками и показывали образец поведения, которого ожидают от других.

По разным оценкам то, что руководитель делает, по крайней мере в три раза важнее, чем то, что он говорит. Руководители должны выражать такую же или большую заинтересованность в преобразованиях, чем те, кем они руководят. Люди видят, что руководитель делает и чего он не делает, и сами оценивают его заинтересованность в преобразованиях. В тот момент, когда его помощники или коллеги почувствуют, что он не заинтересован в преобразованиях или действует в противоречии с поведением, которого ожидает от них, исчезнет и их заинтересованность в проведении этих преобразований.

**Измеряйте и хвалите успехи, а при необходимости корректируйте деятельность.** Как сказано выше, что можно измерить, то можно сделать. Имейте в виду, что мысли и действия людей – основные показатели деловой и финансовой эффективности. Основные показатели позволяют вам вести машину, «глядя сквозь ветровое стекло», а не полагаясь лишь на такие отстающие показатели, как финансовая эффективность (в последнем случае вы ведете машину, глядя в зеркало заднего обзора).

Как только произведено измерение, хвалите людей за достигнутые успехи. Этот принцип долгие годы является основой наших методик:

Ключ к развитию людей и созданию великих организаций состоит в том, чтобы подойти к человеку, когда он делает что-нибудь правильно, и сказать ему об этом.

Так как вы планируете быстрые успехи, вы наверняка вспомните пример успеха и расскажете о нем, чтобы повлиять на тех людей, которые все еще колеблются.

Следуйте своему обещанию замечать и вознаграждать то поведение, которого вы ожидаете, а также следуйте своему обещанию возложить последствия на тех, кто пытается подорвать программу преобразований. Как раз на этой стадии вы можете избавиться от людей, которые все еще сопротивляются.

В нашем примере с поддержкой детей правительство штата ежемесячно устраивало совещания для окружных клерков всего штата, у которых были аналогичные задания. Во время этих совещаний каждому округу предлагалось поделиться своими рассказами об успехах, а также о проблемах, с которыми им пришлось столкнуться. Мысль о том, чтобы каждый округ делился рассказом о своих успехах перед коллегами, создавала здоровую конкуренцию: у кого скорее заработает новая система поиска. Это позволяло уже внедрившим систему округам подтолкнуть к работе отстающих. Обсуждение проблем также создавало возможности обучения, которое вносило свой вклад в проектирование системы поиска, процесс планирования и подготовку окружных клерков.

В другом примере команда руководителей, с которой мы работали, использовала так



называемый «график показателей работы», что позволяло непрерывно измерять продвижение по плану с помощью ряда главных показателей деятельности. Команда руководителей встречалась дважды в месяц, чтобы обсудить степень успеха по сравнению с планом, что отмечалось зеленым, желтым и красным цветом показателей деятельности на графике. Если главный показатель был зеленым, команда получала поощрение и отмечала это событие. Если главный показатель был желтым или красным, команда обсуждала, что нужно сделать, чтобы исправить показатель. Этот процесс воспитывал у персонала ответственность за качество работы, а также обеспечивал получение персоналом указаний и поддержки, в которых они нуждались для возвращения к норме.

### **Стратегия 7: воплощайте и расширяйте Результат: устойчивые результаты**

Седьмая стратегия управления изменениями – «**Воплощайте и расширяйте**» – соответствует *вопросам, связанным с сотрудничеством и улучшением*. Здесь нужно использовать примерно такое правило:

Организации должны тратить в десять раз больше энергии на то, чтобы закрепить только что достигнутые результаты, чем на то, чтобы искать возможности для новых крупных преобразований.

Когда руководители воплощают и расширяют желаемое преобразование, они могут достигнуть желаемых результатов и удержать их. Эта стратегия руководства соответствует четырнадцатой причине, по которой попытки осуществления преобразований обычно неудачны.

#### **Почему попытки осуществления преобразований обычно неудачны: причина № 14**

**14. Люди, руководящие изменениями, не уважают силу организационной культуры, которая может погубить изменения.**

Культуру можно определить как преобладающие отношения, убеждения и типы поведения, которые характеризуют деятельность организации. Хотя высокоэффективная команда, управляющая изменениями, может способствовать появлению энтузиазма и кратковременного успеха во времена преобразований, крайне важно, чтобы эти преобразования стали частью культуры организации, если организаторы преобразований хотят, чтобы их результат был устойчив в течение длительного периода времени.

Если осуществляемые изменения не согласованы с существующей культурой, вам следует изменить культуру организации, чтобы поддержать новую инициативу, или принять тот факт, что преобразования могут в конечном счете оказаться неустойчивыми. Лучший способ изменить культуру – вернуться к видению организации и проверить ее основополагающие ценности. Определите, какие ценности поддерживают новую культуру, а какие нет. Выберите самые важные ценности. Затем определите типы поведения, совместимые с этими ценностями, сделайте так, чтобы вознаграждения и ответственность были совместимы с ними. Проведение этого анализа добавит сил организации в контексте осуществляемых преобразований.

Во многих случаях изменения осуществляются внутри одного подразделения организации до вовлечения в процесс других подразделений. Этот процесс изменений, определяемый «Моделью управления изменениями», должен повториться для новых подразделений, которые еще не прошли через этот процесс.

Вспомним еще раз пример с поддержкой детей: крайне важно было, чтобы все препятствия для использования новой системы поиска были устранены. Хотя в большинстве округов были одни и те же подлежащие устранению препятствия, многие препятствия были специфичны для каждого конкретного округа. В результате внедрение преобразований на

местном уровне потребовало изучения каждой конкретной ситуации. Поскольку была обеспечена постоянная поддержка преобразований, препятствия были устранены и сами округа делились приобретенными знаниями и опытом друг с другом на пользу введения новой системы поиска. Это позволило новой инициативе распространиться по всему штату, а в конечном счете и по всей стране.

### **Стратегия 8: исследуйте возможности**

#### **Результат: варианты**

Восьмая стратегия управления изменениями – «**Исследуйте возможности**» – соответствует *вопросам, связанным с улучшением*. Вовлекая других в исследование возможностей, вы сразу же снижаете количество вопросов информационного характера при объявлении о новом изменении, потому что люди уже оказываются «в деле», решая, что нужно изменить. Эта стратегия лидерства соответствует следующей причине, по которой попытки осуществления изменений обычно неудачны.

#### **Почему попытки осуществления изменений обычно неудачны: причина № 15**

##### **15. Не исследуются возможности и варианты действий перед выбором конкретных изменений.**

В идеале именно люди, находящиеся ближе всего к проблемам организации и знающие ее возможности, предлагают конкретные варианты изменений, которые должны быть рассмотрены командой, управляющей изменениями. Чтобы лучшие варианты были включены в план преобразований, они должны быть рассмотрены представителями тех групп, которым будет предложено осуществлять эти изменения.

В нашем примере с поддержкой детей родители-опекуны и окружные клерки по всей стране выразили свою обеспокоенность тем, что родителей, не оказывающих материальную поддержку своим детям, становится все труднее отыскать, они все более изоциренно ускользают от уплат. В результате федеральное правительство приняло во внимание это обращение, исследовало основные причины этой проблемы и предприняло ряд возможных ответных действий. Был отобран ряд проектов преобразований как часть общей стратегии для укрепления процедуры сбора платежей в поддержку детей. Эти проекты содержали такие меры (хотя и не исчерпывались ими), как удержание части дохода с работодателя родителей-неплательщиков, удержание возврата части подоходного налога (штатного или федерального), компенсационных льгот по безработице и выигрышей в лотерею. Также проверялась отчетность кредитных бюро, приостанавливалось действие водительских и профессиональных лицензий, проверялись финансовая отчетность учреждений (поиск банковских счетов), отчетность по вновь принятым на работу, приостанавливалось действие охотничьих и рыболовных лицензий, отказывалось в выдаче паспортов, производился арест имущества, проверялись данные по федеральным ссудам, была введена компьютерная автоматизация операций по финансовой поддержке детей, включая интерфейс с многочисленными системами агентств других штатов.

Некоторые из этих действий были потенциально более осуществимы и имели большее значение, чем другие. Но, имея варианты, люди чувствовали, что у них есть возможность влиять на процесс преобразований системы.

С 1995 г. ежегодные поступления средств в поддержку детей в том штате, где была внедрена система поиска родителей-неплательщиков и их принуждения к платежам, возросли со \$177 млн до более чем \$460 млн. Рост объема сборов означает, что больше детей теперь получают ту денежную поддержку, которую они должны получать, и все меньше семей вынуждены обращаться к общественной помощи, чтобы выжить <sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Веб-сайт Департамента услуг для детей штата Индиана: <http://www.in.gov/dcs>.

Мы надеемся, что обучение руководителей реагированию на каждую стадию озабоченности сотрудников во время организационных преобразований сможет сделать процесс изменений более понятным и покажет, что вы можете двигаться к вершинам руководства. Быть отзывчивым к проблемам людей и обращать внимание на то, чтобы их участие и заинтересованность возрастали с каждым шагом процесса преобразований, – лучший из известных нам способов создавать атмосферу доверия, взаимопомощи и эффективного лидерства перед предстоящим преобразованием.



## Раздел IV ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА

### Глава 12 Лидерство-служение

*Кен Бланиар, Скотт Бланиар и Дрэа Зигарми*

Когда руководители являются лидерами высокого уровня, они делают мир более приятным местом, потому что их цели направлены на обеспечение общего блага. Превращение мира в более приятное место требует особого лидера – лидера, который служит.

Термин «лидерство-служение» первым ввел в обращение Роберт Гринлиф в 1970-е гг. и много писал об этом понятии в течение последующих 20 лет <sup>68</sup>. Но сама идея лидерства-служения появилась гораздо раньше. Две тысячи лет назад именно оно было центральным положением философии Иисуса, который стал примером самоотверженного и эффективного лидера-слуги. Махатма Ганди, Мартин Лютер-мл. и Нельсон Мандела – более близкие к нам по времени примеры практиковавших эту философию лидеров.

#### Что такое лидерство-служение?

Когда люди слышат слова «лидерство-служение», они часто испытывают смущение. Им сразу же приходят в голову мысли о заключенных в тюрьме или о стремлении угодить всем. Другие считают, что лидерство через служение годится только для церковных деятелей. Проблема состоит в том, что они не понимают значения термина «лидерство». Они думают, что нельзя одновременно вести людей за собой и служить. И все же это возможно, если вы поймете (и мы об этом уже не раз говорили), что лидерство имеет два аспекта: создание образа будущего и его осуществление. Выступая в роли создающих образ будущего, руководители определяют направление. Их обязанность – сообщить, для чего существует организация и чего она хочет добиться.

Макс Дюпре, легендарный глава компании *Herman Miller* и автор книги «Лидерство –

---

<sup>68</sup> Собрание самых глубоких мыслей Гринлифа по этой теме можно найти в книге: *The Power of Servant Leadership* (San Francisco: BerrettKoehler, 1998).

это искусство», сравнивал роль лидера с ролью учителя третьего класса, который все время повторяет азы. «Когда дело доходит до видения и ценностей, вы должны повторять их снова и снова, пока люди не поймут их правильно, правильно, правильно!»

Как вы теперь знаете, ответственность за эту роль создания образа будущего ложится на иерархическое руководство. Ожидая указаний, дети смотрят на родителей, игроки смотрят на своих тренеров, а люди смотрят на руководителей своей организации. Создание видения – это один из аспектов лидерства-служения.

Как только людям станет ясно, куда они идут, внимание лидера перемещается к реализации видения – это второй аспект лидерства. Как осуществить свою мечту? Вот здесь и вступает в игру служение как аспект лидерства. В традиционной организации ответственными за все считаются менеджеры, а их сотрудников учат отвечать перед боссом. «Наблюдение за боссом» – популярное занятие, и люди часто получают повышение по службе только потому, что умеют влиять на начальство. Эта деятельность имеет очень отдаленное отношение к осуществлению ясной картины будущего. Таким образом люди скорее пытаются защитить себя, а не продвинуть организацию в желаемом направлении.

С другой стороны, лидеры-слуги чувствуют, что их роль состоит в том, чтобы помогать людям в достижении их целей. Они постоянно стараются понять, что нужно их сотрудникам для успеха. Они не ждут от своих подчиненных, чтобы те ублажали начальство, – наоборот, лидеры-слуги хотят изменить к лучшему жизнь своих людей и в этом процессе повлиять на организацию. «Ситуационное лидерство® II» является моделью лидерства-служения, поскольку делает упор на воспитание в людях самоуважения и благородства.

Чтобы помочь вам понять, что лидерство-служение может быть осуществлено в любой организации, рассмотрим пример из опыта работы Управления автомобильным транспортом (УАТ). УАТ нужно заботиться о куче народа (по существу, обо всех, у кого есть водительские права), и поэтому не вызывает удивления то, что иногда они относятся к вам скорее как к номеру, а не как к личности. В большинстве штатов, сдав экзамены на вождение, можно годами избегать встреч с УАТ, если вы заполнили соответствующий бланк и отправили его по почте.

Кен Бланшар бежал от встреч с местными представителями УАТ как от чумы. Но несколько лет назад, примерно за три недели до начала запланированной поездки в Европу, он потерял водительские права. Он знал, что ему нужно съездить в УАТ и получить новые права в дополнение к паспорту. Поэтому он обратился к своей секретарше: «Дейна, не могли бы вы выделить три часа в моем календаре на следующей неделе, чтобы я смог съездить в УАТ?» По собственному опыту Кен знал, что потребуется примерно столько времени. Обычно ему приходилось долго ждать, затем ему сообщали, что он обратился не в тот кабинет, заполнил не тот бланк или сделал еще что-нибудь не так, как надо, а это означало, что нужно начать все сначала.

В конце концов Кен направился в отделение УАТ, не ожидая ничего хорошего (помните: он несколько лет не заглядывал туда). Едва переступив порог, он сразу же ощутил, что что-то изменилось, потому что дежурная подошла к нему и сказала:

– Добро пожаловать в Управление автомобильного транспорта! Вы говорите по-английски или по-испански?

– По-английски, – ответил Кен.

Она сказала:

– Тогда вам вон туда.

Молодой человек, сидевший за стойкой, улыбнулся и сказал:

– Добро пожаловать в Управление автомобильного транспорта! Чем я могу помочь вам?

Кену понадобилось всего десять минут, чтобы переоформить права. За это время его успели сфотографировать. Он сказал женщине, которая фотографировала его:

– Что с вами произошло? Я имею в виду, что теперь здесь все не похоже на то Управление автомобильного транспорта, которое я знал и «любил».

Она осведомилась:

– Разве вы не видели нашего нового директора?

– Нет, – ответил он.

Тогда она указала на стол, стоящий позади всех стоек и не спрятанный за перегородку. Очевидно, что директор здесь не мог уединиться. Его «кабинет» был на виду у всех. Кен подошел к нему, представился и спросил:

– В чем состоит ваша работа как директора Управления автомобильным транспортом?

То, что ответил ему этот человек, является лучшим определением менеджмента, какое мы когда-либо слышали:

«Моя работа состоит в том, чтобы постоянно реорганизовывать это управление, руководствуясь потребностями граждан (клиентов)».

Что же делал этот директор? Он сделал так, что любой мог выполнять любую работу. Любой мог сесть за стойку, чтобы принимать посетителей; любой мог фотографировать. Назовите любую работу – любой может выполнить ее! Даже служащие, сидящие в глубине помещения, которых посетитель обычно не видит, могут выполнять любую работу. Зачем? Потому что если вдруг случится наплыв посетителей, то работники, сидящие сзади, не будут заниматься бухгалтерией, ведением учета или секретарской работой – ведь есть клиенты, которым нужно помочь! Поэтому директор вызывает их по мере надобности.

Кроме того, директор настоял, чтобы никто не уходил на обеденный перерыв между 11:30 и 14:00. Почему? Потому что как раз в это время наибольший наплыв посетителей. Когда на одном из семинаров Кен рассказал об этом случае, к нему во время перерыва подошла женщина и спросила: «А где находится это ваше Управление автомобильного транспорта? Не могу поверить в то, что вы нам рассказали. Недавно в нашем отделении УАТ мне пришлось простоять сорок пять минут, и когда почти подошла моя очередь, служащая объявила: “У нас перерыв”. Нам пришлось постоять еще пятнадцать минут, пока все они не сходили попить кофе и размять ноги».

Такого не могло случиться в вышеописанном отделении Управления автомобильного транспорта, где директор создал мотивирующую среду. Члены его команды были поистине заинтересованы в работе. Даже те служащие, которых Кен узнал по своим прошлым визитам туда (он помнил, как они любили позабавиться, оскорбляя посетителей), теперь старались услужить клиентам.

Иногда вы видите, что служащие взволнованно говорят о своей работе. А когда вы встречаете их через каких-нибудь три месяца, они уже разочарованы. В 90 % таких случаев единственное, что изменилось, – это их начальство. К ним пришел человек, который дергает их, не слушает, не вовлекает их в процесс принятия решений и обращается с ними, словно они действительно его *подчиненные*. Бывает и наоборот. Люди чувствуют себя несчастными на работе, но вдруг неожиданно появляется новый руководитель, и у них загораются глаза, они полны энергии и действительно готовы работать хорошо и продуктивно.

Когда руководители совершают положительные преобразования, люди действуют так, словно сами являются хозяевами этого предприятия, и работают на полную катушку, проявляя инициативу, а менеджеры поощряют эту инициативу. Чтобы проиллюстрировать это положение, приведем еще один пример работы «обновленного» отделения УАТ.

### **Великие руководители поощряют работников думать**

Как раз в то время, когда Кен так захватывающе расширил свой опыт общения с УАТ, Дейна, его секретарь, решила купить большой мотороллер и совершить путешествие по Южной Калифорнии. Когда покупка была уже совершена, кто-то сказал ей: «Вам нужно получить права». Ей никогда не приходило в голову, что на пользование мотороллером нужны права. Поэтому она отправилась в отделение УАТ, чтобы все было по закону.

Женщина, сидевшая за конторкой, подошла к компьютеру и нашла там имя Дейны и ее карточку водителя. Выяснилось, что у Дейны была превосходная водительская репутация: у нее никогда не было нарушений правил езды.

– Дейна, – сказала женщина. – Я заметила, что через три месяца вам нужно будет пересдать письменный экзамен на право вождения. Почему бы вам не сдать оба теста сегодня?

Вздвигнув брови, Дейна сказала:

– Экзамен? Я не думала, что от меня потребуется сдавать какие-то экзамены...

Женщина перегнулась через конторку, похлопала Дейну по руке и сказала:

– О, Дейна, не волнуйтесь. Я уверена, что вы пройдете оба теста, с вашим-то водительским опытом. И потом, если вы напишете что-то неправильно, вы всегда сможете вернуться и переписать.

Дейна выполнила задания и вернулась к женщине, которая проверила их. Дейне не хватило одного правильного ответа, чтобы пройти оба теста. Женщина дружелюбно утешила ее:

– Дейна, вы почти все написали правильно. Давайте попробуем вот что. Я задам вам по одному вопросу из каждого теста, и если вы сможете ответить на них правильно, я смогу зачесть вам экзамен.

Предложение было замечательное, и вдобавок выяснилось, что каждый вопрос имел только два варианта ответа. Поэтому женщина сказала:

– Дейна, раньше вы выбрали вариант В. Так каким, по-вашему, должен быть правильный ответ?

Когда Дейна сказала «А», эта добрая женщина воскликнула:

– Вы ответили правильно. Экзамен сдан!

Когда Кен однажды рассказал эту историю на семинаре, к нему во время перерыва подбежал какой-то ретивый бюрократ с криком:

– Зачем вы это рассказываете? Эта женщина нарушила закон! Ваша секретарша не сдала экзамен!

Поэтому Кен снова приехал к своему другу, директору отделения Управления автомобильного транспорта, и рассказал ему об этой выходке бюрократа. Директор сказал:

– Вот что я вам скажу. Когда дело доходит до принятия решения, я хочу, чтобы мои люди больше полагались на свой ум, чем на правила, предписания или законы. Моя сотрудница рассудила, что было бы глупо заставлять кого-нибудь вроде вашей секретарши Дейны с ее превосходным опытом вождения возвращаться сюда и снова повторять тест, в котором она неправильно ответила только на один вопрос. Я гарантирую вам, что если бы она не ответила на четыре или пять вопросов, моя сотрудница поступила бы иначе. И чтобы показать вам, как серьезно я отношусь к этой ситуации, скажу вам следующее: *я поддерживаю решение моей сотрудницы и на ее месте поступил бы так же.*

Понравилось бы вам работать с таким руководителем? Думаю, что да. Почему? Потому что это был руководитель с навыками лидерства-служения. В замечательной книге Рика Уоррена «Жизнь, движимая целью» («The Purpose Driven Life») первое предложение гласит: «Все это не для вас»<sup>69</sup>. Как и директор УАТ в нашем примере, лидер-слуга понимает: руководство – это не то, что существует лично для него. Оно существует для того, чему он служит, и для тех, кому он служит. Какова картина будущего, которую они хотят осуществить, и кто их клиент (потребитель)? Как мы говорили в главе 3 «Обслуживание потребителей на высочайшем уровне», каждый является клиентом (потребителем). Кто является клиентом менеджера? Люди, которые отчитываются перед ним. Если картина желаемого будущего и путь к ее осуществлению определены, то менеджеры работают для своих людей.

---

<sup>69</sup> Rick Warren, *The Purpose Driven Life: What on Earth Am I Here For?* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 2002).

## Что больше всего влияет на выполнение работы?

Чтобы выяснить, какой вид лидерства больше всего влияет на работу людей, Скотт Бланшар и Дрэа Зигарми изучили взаимосвязь между успехом организации, успехом служащих, лояльностью потребителей и стилем лидерства. Занимаясь этой проблемой многие годы (их исследование включало всесторонний обзор сотен публикаций за период с 1980 по 2005 г.), они изучили два типа лидерства: **стратегическое лидерство** и **оперативное лидерство**.

Стратегическое лидерство – это ответ на вопрос «что?»; оно делает так, чтобы все шло в одном направлении. Здесь можно выделить такие виды деятельности, как определение ясной картины будущего, поддержание организационной культуры для согласования комплекса имеющихся ценностей с новой картиной будущего, обозначение обязательных для выполнения действий или стратегических императивов организации. Картина будущего и ценности – это нечто устойчивое и длительное, тогда как стратегические императивы представляют собой краткосрочные приоритеты – на месяц-другой или на год-два. Примером автора стратегической инициативы является Дэйвид Новак, глава компании *Yum! Brands*, объявивший внимание к потребителю главной целью для ресторанов этой компании во всем мире. Стратегическое лидерство целиком заключается в создании видения и соответствующего ему стиля лидерства как аспекта лидерства в лидерстве-служении.

Оперативное лидерство – это все остальное. Оно отвечает на вопрос «как?» Сюда относятся установки, процедуры, системы и типы поведения руководителей, которые распространяются от высшего руководства к сотрудникам, непосредственно работающим с клиентами. Эти методы управления создают среду, с которой взаимодействуют и на действия которой каждодневно реагируют сотрудники и потребители. Оперативное лидерство целиком сводится к тому аспекту лидерства, который занят реализацией, т. е. к аспекту *служения* в лидерстве-служении. Бланшар и Зигарми выяснили, что успех сотрудников включает удовлетворенность сотрудников (я счастлив), их лояльность (я собираюсь оставаться и дальше на своей работе), продуктивность (насколько эффективно я работаю), восприятие своих отношений с менеджментом и командная работа; также важны более измеримые факторы, как, например, прогулы, опоздания и порча оборудования. Эти факторы определяются как *чувства сотрудников*.

Что касается потребителей, то их реакция на атмосферу в организации рассматривается в трех аспектах: удовлетворенность (мне нравится, как эта организация обслуживает меня), лояльность (я намерен продолжать вести дела с этой организацией) и пропаганда или защита (я хочу делиться своим опытом ведения дел с этой организацией). Чистый результат этих трех факторов был назван *преданностью потребителя*.

Бланшар и Зигарми объединили жесткие (прибыльность, рост и экономическая устойчивость) и мягкие (доверие в компании и ощущение ее честности) факторы успеха организации в понятие *жизнеспособность организации*. Во многих отношениях жизнеспособность организации представляет тот тройной результат – быть лучшим поставщиком, лучшим работодателем и лучшей компанией для вложения денег, – который мы обсуждали в главе 1 «Является ли ваша организация высокоэффективной?».

Если лидерство – это двигатель высокоэффективной организации, то, интересовались Бланшар и Зигарми, как два аспекта лидерства – стратегическое лидерство и оперативное лидерство – взаимодействуют с чувствами служащих, преданностью потребителя, жизнеспособностью организации и воздействуют на них. Как показано на рис. 12.1, существует цепочка событий, определяющая приносимую лидерами прибыль.

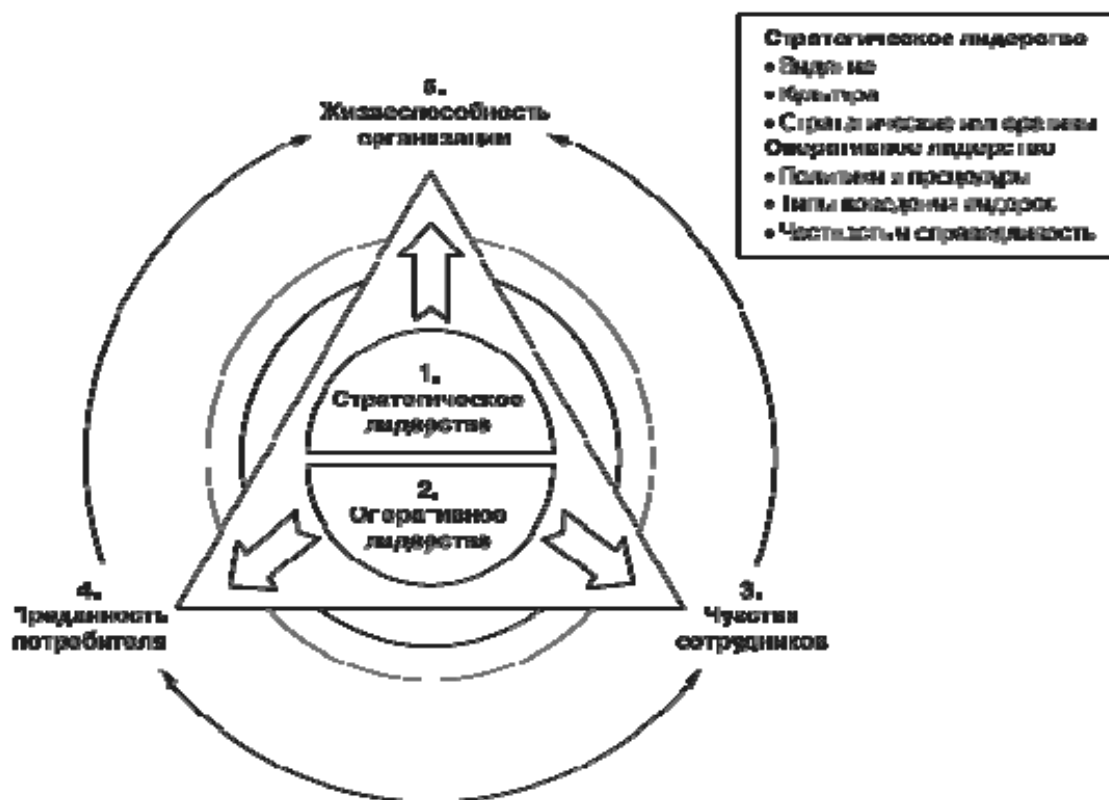


Рис. 12.1. Цепочка, определяющая прибыль, связанную с лидерством

Интересно отметить, что Бланшар и Зигарми обнаружили: хотя стратегическое лидерство крайне важно для задания тона и определения направления, оно оказывает лишь косвенное воздействие на жизнеспособность организации. Реальным ключом к жизнеспособности организации является оперативное лидерство. Если этот аспект лидерства осуществляется эффективно, чувства служащих и преданность потребителей приведут к положительному опыту и общему удовлетворению людей от деятельности этой организации.

Интересно еще и то, что положительные чувства служащих создают положительное отношение потребителей. И наоборот, когда потребители удовлетворены работой компании и преданы ей, это оказывает положительное действие на рабочую обстановку и чувства служащих. Людям нравится работать на компанию, чьи потребители – ее горячие поклонники. Это воодушевляет их, и в результате и потребители, и служащие прямо влияют на жизнеспособность организации <sup>70</sup>.

Общий вывод из исследования Бланшара и Зигарми состоит в том, что аспект *лидерства* в понятии «лидерство-служение» (стратегическое лидерство) действительно важен, поскольку определение видения и направления развития – это важный движущий фактор, но на самом деле главный аспект – это аспект *служения* в «лидерстве-служении» (оперативное лидерство). Если видение и направление развития являются убедительными и мотивирующими и руководители хорошо работают над тем, чтобы это поняли и служащие, и потребители, то жизнеспособность организации и ее успех обеспечены.

Чтобы добиться хороших результатов, эффективные лидеры-слуги должны хорошо разбираться в проблемах межличностного общения, создавать и сохранять элементы культуры, которые воодушевляют служащих, чтобы те могли воодушевить потребителей. Такие лидеры смотрят сверху вниз и говорят: «Что я могу сделать для вас?» – а не ждут, чтобы их сотрудники глядели снизу вверх и спрашивали: «Что мы можем сделать для вас?»

<sup>70</sup> Ken Blanchard and Sheldon Bowles, *GungHo! Turn On the People in Any Organization* (New York: William Morrow, 1998).



Именно поэтому *Yum! Brands* называет штаб-квартиру своей корпорации «Центром поддержки», кроме того, в этой компании менеджер называется теперь словом «наставник».

Когда менеджеры сосредоточены только на индикаторах жизнеспособности своей организации, они смотрят только на доску очков, но не на мяч. Прибыль, ключевой аспект жизнеспособности организации, – побочный продукт обслуживания потребителя, который может быть достигнут только служением сотруднику. Поэтому на самом деле прибыль – это одобрение, которое вы получаете, заботясь о потребителе и создавая мотивирующую среду для ваших служащих.

Если аспект служения в лидерстве-служении оказывает такое влияние на жизнеспособность организации, то каким же образом руководители могут развить такое качество, как служение?

### **Быть лидером-слугой – это внутреннее качество**

В прошлом большая часть нашей работы фокусировалась на поведении руководителей и на том, как улучшить стиль и методы руководства. Мы пытались изменить руководителей снаружи. Однако в последние годы мы выяснили, что эффективное лидерство – это внутренняя работа. Это внутреннее качество. Здесь все определяется характером лидера и его намерениями. Почему вы стали руководителем? Чтобы служить людям или чтобы они служили вам? Ведь так важно суметь правдиво ответить на этот вопрос. Мы считаем, что если руководители не настроятся правильно в этом вопросе, они просто никогда не смогут стать лидерами-слугами.

Наиболее серьезный барьер на пути к тому, чтобы стать лидером-слугой, – наш внутренний мир, руководимый эгоистическими интересами, основывающийся на принципе «дать поменьше, взять побольше». Руководители, главными для которых являются эгоистические интересы, ставят свои собственные задачи, безопасность, статус и доходы впереди всего, впереди затрагиваемых их мыслями и действиями людей.

В некотором смысле все мы вступаем в этот мир, будучи сконцентрированы на себе. Разве есть в мире что-нибудь более обращенное на себя, чем младенец? Когда младенца приносят домой из роддома, он не спрашивает: «Чем я тут могу помочь по дому?» Родители могут подтвердить, что все дети от природы эгоистичны; их нужно научить, как разделять заботы других.

Вы становитесь взрослым, когда начинаете понимать, что жизнь – это в основном то, что вы даете, а не то, что получаете.

Переход от лидерства – служения себе к лидерству – служению другим мотивируется внутренними изменениями.

### **Лидеры по принуждению и по призванию**

Когда мы говорим о лидерстве-служении и спрашиваем управленцев, к какому типу они относят себя: руководите ля-слуги или же руководителя, служащего себе, – никто не признается в том, что относится ко второму типу. И все же мы постоянно встречаем именно таких руководителей. Какова же разница между ними?

В своей книге «Упорядочение вашего личного мира» («*Ordering Your Private World*») Гордон Макдоналд обсуждает интересное различие, которое может помочь нам понять разницу между руководителями-слугами и руководителями, служащими себе<sup>71</sup>. Макдоналд утверждает, что существует два типа людей: ведомые (действующие по принуждению) и

---

<sup>71</sup> Gordon MacDonald, *Ordering Your Private World* (Nashville: Nelson Books, 2003).

призванные (действующие по призванию). Ведомые люди думают, что им принадлежит все. Им принадлежат их отношения с другими людьми, они владеют своей собственностью и своим служебным положением. Ведомые люди служат самим себе. Большую часть своего времени они тратят на защиту того, чем они владеют. Они управляют бюрократическими машинами и верят, что овцы существуют для пользы и выгоды пастуха. Они хотят быть уверенными в том, что деньги, признание и власть движутся вверх по иерархической лестнице и от работников низшего звена и потребителей. Они – виртуозы в деле создания «утиных прудов».

Призванные люди очень сильно от них отличаются. Они верят, что все дается взаимы – их отношения с другими людьми, собственность и служебное положение. Вы знаете, что ваши отношения с другими людьми даны вам взаимы? Для девяти десятых людей одна из труднейших для понимания вещей – это осознание того, что некоторые вещи мы получаем слишком рано. Если бы вы знали, что завтра в вашей жизни не станет какого-то очень важного человека, то как бы вы стали относиться к нему сегодня? Марджи Бланшар любит повторять: «Находите новые способы выразить свои глубокие чувства».

Призванные люди понимают, что все, чем они владеют, дано им на время. В экономически трудные времена масса людей начинает тревожиться из-за утраты своих игрушек. Они думают: «Тот, кто умирает в окружении всех своих игрушек, выигрывает». Но на самом деле тот, кто умирает в окружении всех своих игрушек, действительно умирает. Приятно иметь красивые вещи, когда все идет хорошо, но в трудные времена приходится отказываться от некоторых из них. Собственность – это заем.

Призванные руководители понимают также, что их высокое положение дано им взаимы от всех групп интересов в их организации, особенно от подчиненных. Поэтому призванные руководители не владеют ничем, они представляют себе свою роль в жизни как призвание быть пастырями всех, кто встречается у них на пути.

Руководители, служащие себе, выдают себя двояко. Во-первых, тем, как они воспринимают возражения. Случалось ли вам возражать кому-нибудь вышестоящему, после чего от вашего возражения не оставалось камня на камне? Если да, то знайте: вы имели дело с руководителем, служащим себе. Они терпеть не могут возражений. Почему? Если вы возражаете им (т. е. если они получают отрицательную обратную связь), они думают, что вы больше не признаете их право руководить вами. Это для них самый страшный кошмар, ибо самое главное – это их положение. Во-вторых, руководители, служащие себе, не желают терпеть около себя других руководителей с лидерскими качествами. Они боятся потенциальной конкуренции.

Сердца призванных руководителей отданы служению другим, и они любят возражения. Они знают, что единственная причина, в силу которой они руководят, – их желание служить. Если у кого-то есть предложения, касающиеся того, как они могут служить лучше, они захотят их выслушать. Они рассматривают возражения как некий дар. Когда они слышат возражение, их ответом будет: «Благодарю вас. Это действительно интересная мысль. Вы можете рассказать мне подробнее? Может быть, кто-то еще хочет высказаться?».

Призванные руководители готовы также развивать других. Они считают, что лидерство не является уделом официально назначенных руководителей. Для них лидерство должно возникать повсюду. Поскольку они считают, что их роль в жизни – служить, а не принимать служение других, они стремятся пробудить и развить лучшее, что есть в других. Если возникает хороший лидер, тогда лидеры-слуги стремятся установить партнерские отношения с этим человеком и даже отступают в сторону и берут на себя другую роль, если это необходимо. Они стремятся развивать других и считают, что опытные работники выдвинутся вперед, если это будет необходимо организации.

### **Зависимость от эго**

Что удерживает человека от того, чтобы стать лидером-слугой? Человеческое эго. По

нашему мнению, эго может вытеснить из нас добро и поставить себя во главу угла. Именно тогда мы начинаем видеть себя в искаженной перспективе, полными собственной важности и центром Вселенной.

Наше эго становится у нас на пути двумя способами. Один из них – *ложная гордость*, когда вы начинаете думать о себе больше, чем это необходимо. Вы начинаете расталкивать других, стоящих на вашем пути, и привыкаете к мысли, что лидерство существует для вас, а не для тех, кем вы руководите. Вы тратите массу времени на проталкивание себя наверх. Кроме того, ваше эго мешает вам, порождая *сомнение в себе* или *страх*, если вы вдруг станете думать о себе меньше, чем надо. Вы поглощены своими собственными недостатками и промахами, жестки по отношению к себе. Вы тратите значительную часть своего времени на собственную защиту. При наличии такого сочетания ложной гордости и сомнения в себе вам трудно верить в то, что вас любят. Теперь вы думаете, что самоуважение – это ваша работа плюс мнения других. Поскольку эффективность вашей работы колеблется изо дня в день, а мнения людей часто бывают переменчивы, с этим убеждением ваше самомнение растет изо дня в день, стараясь ухватиться за все.

Легко понять, что сомнение в себе возникает из-за отсутствия уважения к себе, поскольку все время сомневающиеся люди действуют так, словно они заслуживают меньшего уважения, чем другие. Это менее очевидно в случае с людьми, пораженными ложной гордостью, поскольку они ведут себя так, словно заслуживают больше других. Люди, пораженные ложной гордостью и действующие так, словно они единственные люди, с которыми следует считаться, на самом деле пытаются возместить отсутствие уважения к себе. Они компенсируют ощущение того, что у них не все ладно, тем, что пытаются контролировать всех и вся вокруг себя. В результате они достигают того, что их перестают любить все окружающие.

Интересно посмотреть, как ложная гордость и сомнение в себе действуют на менеджеров. Менеджеров, одержимых ложной гордостью, часто называют «контролерами». Даже когда они не знают, что делают, они испытывают глубокую потребность во власти и контроле действий других. Даже когда всем уже ясно, что они ошиблись, они продолжают настаивать на своей правоте. Эти люди не очень способны и на поддержку своих подчиненных. Если кто-нибудь оптимистичен и уверен в себе, они стараются погасить его энтузиазм. Они ставят свое начальство выше своих подчиненных, потому что хотят взобраться вверх по иерархии и стать частью толпы боссов.

Есть и другой тип – движимые страхом менеджеры, которых часто определяют как «боссы-бездельники». Это начальники, «которых никогда нет на месте, когда они нужны; они всегда избегают конфликта и не очень склонны протянуть руку помощи». Они часто оставляют людей без помощи, когда эти люди чувствуют неуверенность и не осознают, что делают. Боссы-бездельники, по-видимому, не верят в себя и в то, что они говорят. Они ценят мысли других больше, чем свои собственные, особенно мысли своего начальника. В результате они редко высказываются в поддержку своих подчиненных. В критической ситуации они, по-видимому, следуют мнению того, у кого больше власти.

Если что-либо из сказанного кажется вам слишком знакомым, чтобы послужить утешением, не следует тревожиться. Почти все мы страдаем в той или иной мере от ложной гордости и сомнений в себе, поскольку корень этой проблемы лежит в нашем эго. Все мы бываем чванливы, эгоистичны, думаем только о себе. Но у нас имеется и хорошая новость: есть противоядие от того и другого.

### **Противоядие от эго**

Противоядием от ложной гордости является скромность. Истинное лидерство – сущность того, к чему люди стремятся и чему отчаянно хотят следовать, – предполагает определенную степень скромности, которая уместна в конкретной ситуации и вызывает самый искренний отклик у людей.

Джим Коллинз поддерживает эту мысль в своей книге «От хорошего к великому»

(«Good to Great: Why Some Companies Make the Leap – and others Don't») <sup>72</sup>. Он описывает два качества, которые характерны для великих руководителей: *воля* и *скромность*. Воля – это решительность в следовании образу будущего/миссии/цели. Скромность – способность понять, что лидерство должно служить не благу руководителя, а людям и их нуждам.

Согласно Коллинзу, когда дела типичного руководителя, служащего себе, идут хорошо, он смотрит в зеркало, бьет себя в грудь и говорит: «Вот какой я молодец!». Когда дела идут плохо, он выглядывает из окна и обвиняет кого угодно, только не себя. Напротив, когда у великих лидеров дела идут хорошо, они смотрят в окно и хвалят других. Когда дела идут плохо, лидеры-слуги смотрят в зеркало и задают себе вопросы вроде: «Что я мог сделать иначе для этих людей, чтобы это позволило им достичь максимальных успехов?» Это действительно требует скромности.

Поэтому один из ключей к тому, чтобы стать лидером-слугой, – скромность. Мы нашли два убедительных определения скромности. Первое – из книги Кена Бланшара и Норманна Винсента Пила «Магия честной жизни» («The Power of Ethical Management»): <sup>73</sup>

Скромные люди не думают меньше о себе; они просто не ставят себя выше других.

Следовательно, люди скромные – это люди, обладающие чувством собственного достоинства.

Второе определение скромности дает Фред Смит, автор книги «Вы и ваша сеть» («You and Your Network»):

Скромные люди не отрицают свою силу; они просто признают, что она проходит сквозь них, а не исходит от них.

Слишком много людей считают, что то, чем они являются, исходит из их служебного положения и власти, которую оно дает им. Но это не так. Откуда исходит ваша власть? Не от вашего положения, а от людей, к жизни которых вы имеете отношение. Большинству людей хотелось бы сделать так, чтобы мир стал лучше. Но многие ли действительно знают, как этого достичь? Очень немногие. И все же все мы можем сделать мир лучше, ежеминутно принимая правильные решения, взаимодействуя с людьми на работе, дома или где-нибудь еще.

Представьте, что однажды утром вы выходите из дома и вдруг кто-то кричит на вас. У вас есть выбор: вы можете заорать на него в ответ либо обнять этого человека и пожелать ему доброго дня. Кто-то подрезает вас, когда вы едете на своем автомобиле на работу. У вас есть выбор: вы можете догнать обидчика и сделать ему неприличный жест либо же просто помолиться за него. Мы все время имеем выбор, когда общаемся с другими людьми. Скромность умиряет ваше желание осуждать и помогает протянуть руку помощи, чтобы поддержать и воодушевить других. Именно здесь источник вашей силы и власти.

А каково противоядие от страха? Это любовь. У вас есть дети? Вы их любите? Зависит ли ваша любовь исключительно от их успехов? Если они добиваются успеха, вы любите их, а если терпят неудачу, то не любите? Немногие согласились бы с таким утверждением. Вы любите своих детей независимо от каких-либо условий, верно? Попробуйте приложить это правило к себе. Вы знаете, что Бог не мог никого сотворить абы как. Он безусловно любит каждого из нас. Знаете ли вы, что вам не удастся получить больше любви, даже если будете

---

<sup>72</sup> Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap – and others Don't* (New York: Harper Collins, 2001).

<sup>73</sup> Ken Blanchard and Norman Vincent Peale, *The Power of Ethical Management* (New York: William Morrow, 1988).

руководить лучше, продавать и зарабатывать больше, иметь достаточно высокий пост? У вас уже есть вся любовь, в которой вы нуждаетесь. Все, что вам надо делать, – это открыться ей.

### Что делают лидеры-слуги?

«Секрет. Что знают и делают великие лидеры» («The Secret: What Great Leaders Know – And Do») <sup>74</sup>, книга, которую написал Кен Бланшар совместно с Марком Миллером, вице-президентом по обучению и развитию в компании *Chick-fil-A*, говорит о том, что великие руководители *служат* (*serve*). Эта книга построена вокруг акронима SERVE (служить). И действительно, *Chick-fil-A* организует свою программу обучения менеджменту вокруг пяти фундаментальных способов, с помощью которых служит каждый великий руководитель. А поскольку текучка управленческих кадров в *Chick-fil-A* составляет менее 5 % (более чем на 1100 ресторанов!), эта программа очень хорошо зарекомендовала себя.

**S (See the Future) – Увидеть будущее.** Руководитель должен выполнять роль создателя картины будущего (об этом мы подробно говорили в главе 2 «Сила видения»). Лидерство заключается в том, чтобы привести людей из одного места в другое. У нас нет достаточно слов, чтобы выразить всю важность убедительного образа будущего. Если создан четкий образ, цели и стратегии могут появиться в ходе его реализации.

Размышляя о том, что вы думаете о картине будущего, ответьте на следующие вопросы.

- Какова цель вашей команды?
- Чего ваша команда должна достигнуть через пять лет?
- Сколько членов вашей команды могут сказать вам, чего ваша команда пытается достигнуть или какой стать?
- Какие ценности, по-вашему, должны определять поведение вашей команды?
- Как разъяснить видение будущего вашей команде?

**E (Engage and Develop People) – Занимайтесь людьми и развивайте их.** Именно этому вопросу посвящен раздел III «Правильно обращайтесь со своими работниками». Мы показали вам путь от лидерства для самого себя через лидерство в отношении отдельных людей к лидерству в управлении командой и затем к организационному лидерству. Как только установлены образ будущего и направление движения, вы, как руководитель, должны перевернуть пирамиду иерархии и сфокусироваться на своих работниках и их развитии, чтобы они могли жить в соответствии с установленной картиной. Вы должны также заботиться о своих потребителях так, чтобы создать из них горячих почитателей вашей организации.

Размышляя о том, как заниматься своими работниками и как развивать их, ответьте на следующие вопросы.

- Сколько времени вы посвящаете поиску талантливых людей, чтобы призвать их в свою организацию?
- Какими главными характеристиками должны обладать те, кого вы ищете?
- До какой степени успешно вы вовлекаете каждого члена своей команды?
- Способны ли вы назвать десять вещей, которые вы в состоянии сделать, чтобы члены вашей команды и организации работали более эффективно?
- Что вы сделали, чтобы предложить команде ваше личное участие, если возникнут трудности в осуществлении видения?
- Как вы поощряете развитие своих людей?

**R (Reinvent Continuously) – Постоянно развивайтесь.** Постоянное развитие имеет три аспекта. Во-первых, великие лидеры постоянно занимаются самообразованием. Они

---

<sup>74</sup> Ken Blanchard and Mark Miller, *The Secret: What Great Leaders Know – And Do* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2004).

всегда заинтересованы в увеличении собственных знаний и умений. Лучшие лидеры – это те, которые постоянно учатся. Великие лидеры находят собственные подходы к самообразованию – одни читают, другие слушают записи, некоторые проводят время с наставниками. Они идут на любые издержки, чтобы продолжать обучение. По нашему мнению, если вы прекратите учиться, вы перестанете быть лидером. Мы чувствуем, что каждый сотрудник в любой организации должен ежегодно ставить перед собой по крайней мере одну задачу по обучению. Что будет в вашем резюме в следующем году из того, чего в нем нет в этом году? Например, может быть, вы захотите выучить в этом году испанский язык, поскольку среди ваших клиентов или потребителей появляется все больше испаноговорящих. Вы, может быть, захотите освоить какую-нибудь новую компьютерную программу, которая упростит вашу жизнь и поможет вам работать с информацией, нужной вам для принятия эффективных решений. Как бы там ни было, старайтесь ежегодно изучать что-нибудь новое.

Помня о необходимости постоянного обучения, продумайте ответы на следующие вопросы.

- Кто ваши наставники?
- Что вы читаете или какие записи вы слушаете?

Вторая часть совета о развитии относится к системам и процессам. Великие руководители всегда ищут ответы на вопросы, подобные следующим.

- Что мы можем сделать, чтобы лучше работать?
- Как мы можем выполнить эту работу с наименьшим количеством ошибок?
- Как мы можем выполнить ее скорее?
- Как мы можем выполнить ее с меньшими затратами?
- Какие системы или процессы мы можем изменить, чтобы увеличить качество или производительность работы?

Лидеры должны также работать над тем, чтобы прививать работникам, выполняющим повседневную работу, желание совершенствоваться. Лидер может быть защитником или сторонником какого-либо полезного дела, но именно от его подчиненных зависит, будет оно воплощено в жизнь или нет.

Третья часть совета о постоянном развитии заключается в идее совершенствования структуры. Многие люди думают, что организационная структура постоянна. Но часто оказывается, что организационная структура больше не служит делу, а скорее люди служат структуре. Великие лидеры не изменяют структуру просто от нечего делать. Они понимают, что их организационная структура должна быть гибкой и развивающейся. Это убеждение – ключ к созданию активирующих структур и систем, свойственных высокоэффективным организациям. Другие, менее умелые руководители часто позволяют имеющейся структуре управлять их решениями, вместо того чтобы приспособливать структуру так, чтобы она отвечала постоянно меняющимся требованиям бизнеса.

Дон Шула, известный тренер Национальной футбольной лиги (*NFL*), был горячим сторонником такой точки зрения. Он сказал, что великие команды работают «на слух». Предположим, защитник футбольной команды кричит полузащитнику: «Вправо». Когда он вступает в борьбу за мяч, он видит, что вся защита сосредоточилась в правой части поля. Он не поворачивается к полузащитнику и не кричит: «Продолжай!» Он решает играть по-другому. Зачем? Потому что структура игры поменялась и его план больше не годится. Шула постоянно повторял: очень важно понимать, что значит играть «на слух». Хорошо, если у вас есть план; хорошо, если придуманная вами структура работает. Но всегда будьте настороже и решайте, хорошо ли она служит вам, вашим клиентам и вашей цели. Если нет – измените ее.

**V (Value Results and Relationships) – Цените как результаты, так и отношения.** Лидеры, стремящиеся к вершинам развития лидерских качеств, ценят как результаты, так и отношения. И то и другое крайне важно для длительного выживания. Не одно или другое, но

и то и другое! Слишком долго многие руководители чувствовали, что им приходится выбирать. Большинство руководителей корпораций говорили, что все дело в результатах. В действительности для руководителей существует два теста. Первый: добивается ли он результатов? Второй: есть ли у него последователи? Кстати, если у вас нет последователей, то трудно получить долговременные результаты.

Чтобы максимизировать ваши результаты как руководителя, нужно иметь высокие ожидания как для результатов, так и для отношений. Если руководители заботятся о своих потребителях и создают мотивирующую среду для своих людей, тогда прибыли и финансовая мощь будут хорошим подарком за хорошо проделанную работу. Поймите: успех – это и результат, и отношения. Это доказанная формула.

Размышляя об оценке результатов и отношений, рассмотрите следующие вопросы.

- Делаете ли вы основной упор на получение результатов?
- Сколько ваших подчиненных могут сказать, что вы положительно повлияли на их жизнь?

- Каким образом вы выразили признательность за хорошо проделанную работу в течение последних тридцати дней?

**Е (Embody the Values) – Воплощайте ценности в жизнь.** Всякое подлинное лидерство построено на доверии. Существует много способов создать доверие. Один из них состоит в том, чтобы постоянно жить в соответствии с ценностями, которые вы проповедуете. Если я говорю о том, что для меня важны потребители, то мои действия не должны расходиться со словами. Если я предпочитаю жить так, что интересы потребителей не имеют для меня никакого значения, то в моей надежности можно будет усомниться. В конечном счете, если мои люди считают меня не заслуживающим доверия, то мне и не будут доверять и не будут следовать за мной как за руководителем. Воплощайте в жизнь свои ценности – это все, что нужно от вас как от руководителя. Руководитель в первую очередь должен быть ходячим примером образа будущего. Руководители, которые говорят: «Делай, как я говорю, а не как я делаю», – в конечном счете оказываются неэффективными.

Думая о воплощении ценностей, ответьте на следующие вопросы.

- Как лучше всего воплотить ваши организационные ценности в жизнь вашей команды?
- Можете ли вы назвать несколько способов передачи ваших главных ценностей своей команде в следующие тридцать дней?

- Как вы можете изменить свою повседневную деятельность, чтобы ваша жизнь соответствовала этим ценностям?

- Как вы можете распознать и поощрить людей, которые воплощают эти ценности?

В книге «Секрет» («Secret») обрисована чудесная картина того, как действуют лидеры-слуги. Но следовать ей очень трудно. Постоянно делать свое дело хорошо в каждой из этих сфер – это большая задача, и все-таки игра стоит свеч. Мы считаем, что лидерство-служение никогда еще не было так необходимо миру руководства, как сегодня. Люди ищут не только более глубокую цель и смысл, сталкиваясь с проблемами постоянно меняющегося мира, но ищут и принципы, которые реально работают. Принцип лидерства-служения на самом деле работает. Быть лидером-слугой – значит поднимать людей на более высокий уровень, стремясь к вершинам руководства.

### **Лидерство-служение должно быть обязанностью**

Почему в организациях руководство-служение должно быть обязанностью, а не выбором? Здесь есть четыре очень важные причины: лучшее обслуживание, лучшее руководство, создание высокоэффективной организации, большой успех и смысл деятельности.

**Лидерство-служение ведет к лучшему обслуживанию.** Организации, которыми управляют лидеры-слуги, лучше заботятся о своих потребителях. Как мы уже говорили, если

сегодня вы не заботитесь о своих клиентах, кто-то другой уже готов взять этот труд на себя. Опять же единственная вещь, которую конкурент не может украсть у вас, – это отношения ваших людей и клиентов. При лидерстве-служении эти отношения могут действительно улучшаться, потому что людям, находящимся ближе всего к потребителям, дается власть воспарить выше, подобно орлам, а не крякать по-утиному. Как мы говорили в главе 3 «Обслуживание потребителей на высочайшем уровне», великий опыт обслуживания потребителей, полученный компаниями *Southwest Airlines* и *Ritz Carlton*, был прямым следствием лидерства-служения. Руководители типа Хэрба Келлера и Хорста Шульце дали установку в своих организациях уполномочить всех, включая непосредственно работающих с потребителями людей, принимать решения, думать своей головой и быть лидерами-слугами, которые реализуют свою модель высококачественного обслуживания потребителей.

**Лидерство-служение обеспечивает лучшее управление.** Организации, управляемые лидерами-слугами, имеют меньшие шансы на плохое руководство. Изучая плохое управление, Барбара Геллерман обнаружила семь его различных моделей: от неэффективного до неэтичного руководства. Неэффективное руководство просто не выполняет работу по причине некомпетентности, жесткости, отсутствия самоконтроля или грубости. В противоположность ему неэтичное руководство колеблется между верным и ошибочным. «Неэтичное руководство может быть эффективным точно так же, как неэффективное руководство может быть этичным, – констатирует Геллерман. – Но неэтичное руководство не может сослаться при случае на свою порядочность и хорошее поведение и поэтому ведет организацию к крушению»<sup>75</sup>.

Организации, во главе которых стоят лидеры-слуги, далеко отстоят от неэтичного руководства. Когда образ будущего организации и ценности четко определены, тогда меньше вероятность возникновения этических и прочих дилемм. Дреа Зигарми, соавтор книги «Лидерство изнутри» («*The Leader Within*») <sup>76</sup>, утверждает, что моральная дилемма возникает, когда нет руководящих принципов для принятия решений, а это заставляет человека полагаться на свои собственные ценности и убеждения. Этическая дилемма возникает, когда организация четко установила руководящие принципы поведения, и человек должен сознательно решать, действовать ему в соответствии с ними или нарушать их.

Организации работают более эффективно, если четкая картина будущего и ценности установлены заранее, поскольку в таком случае применяется лидерство-служение. Неэтичное руководство часто является результатом моральной путаницы, возникшей по причине отсутствия в организации четко установленных руководящих правил, которые дают убедительный образ будущего.

Кроме того, лидерство-служение дает лекарство от неэффективности. Допустим, что руководящую должность занимает некто неквалифицированный. Как добиться, чтобы этот человек стал работать эффективно и обеспечил выполнение работы? Здесь главное – скромность. Истинное лидерство-служение подразумевает скромную искренность, которая пробуждает лучшее в руководителях и в тех, кому они служат. Поскольку лидеры-слуги имеют самоуважение, они охотно отметят, в чем у них слабость или когда им нужна помощь. Оказавшись в положении, непосильном для них, они могут обратиться за помощью и к своим подчиненным.

В нашей компании был прекрасный пример такой ситуации. Вследствие кризиса в руководстве нам нужно было, чтобы Дэбби Бланшар, одна из совладельцев, взяла на себя

---

<sup>75</sup> Barbara Gellerman, *How Bad Leadership Happens*, *Leader to Leader*, No. 35, Winter 2005.

<sup>76</sup> Drea Zigarmi, et al, *The Leader Within: Learning Enough About Yourself to Lead Others* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2004).



руководство отделом продаж. Единственный ее опыт продаж был связан с летней студенческой работой в компании *Nordstrom's*. На первом же собрании персонала, проведенном ею, все могли отметить ее скромность. Она сказала, что поскольку она хочет стать эффективным руководителем, ей нужна их помощь. Она облетела всю страну, встретила со всеми членами своей команды, выяснила, в чем они нуждаются и как она может помочь им. Оценив ее скромность, продавцы охотно пошли ей навстречу и в результате убедились, что на самом деле у нее уже есть знания, необходимые, чтобы стать эффективным руководителем. С Дэбби во главе отдел продаж добился самого большого за всю историю компании объема продаж, намного превысившего годовой план.

### **Лидерство-служение помогает создать высокоэффективную организацию**

Обсуждая модель ВЭО SCORES (модель высокоэффективной организации) в главе 1 «Является ли ваша организация высокоэффективной?», мы сказали, что если превращение в высокоэффективную организацию является пунктом назначения, то лидерство – это мотор. И стиль лидерства, который нам здесь нужен, – это лидерство-служение. Один из элементов модели SCORES лучше всего характеризует лидера-слугу, а именно *разделенная власть и высокая степень заинтересованности*. Они идут рука об руку с лидерами, которые понимают, что власть не принадлежит им.

**Разделенная власть и высокая степень заинтересованности.** Быть лидером-слугой – означает ли это быть приятным ради приятности? Нет! Использование принципов разделенной власти и высокой степени заинтересованности сильно влияют на финансовые результаты за счет производительности, сохранения кадров и удовлетворенности работников организации. Используя данные Министерства труда США и исследовав свыше 1500 фирм в различных отраслях промышленности, Хьюзлид и Беккер выяснили, что практика такого распределения власти значительно снижает текучесть кадров, увеличивает производительность труда и финансовую эффективность. Они даже смогли количественно оценить финансовое влияние практики распределения власти, чтобы с достаточной уверенностью заявить: каждое стандартное отклонение в сторону использования практики распределения власти увеличивало рыночную стоимость компании (в пересчете на одного служащего) на сумму от \$35 тыс. до \$78 тыс.<sup>77</sup>

Лидеры-слуги в высокоэффективных организациях понимают, что принимать повседневные решения должны те, кто находится как можно ближе к месту действия, те, кто прямо связан с потребителем. Участие в принятии решений, которые влияют на их жизнь, снижает стресс у работников и делает их более здоровыми и счастливыми. Участие в принятии решений усиливает у работников чувство собственности и заинтересованности и повышает эффективность их труда.

Например, компания *Chaparral Steel* не использует труд инспекторов по качеству. На ее заводах рабочие сами отвечают за качество продукции, которую они производят. Имея власть и будучи ответственными за принятие решений, они действуют в соответствии с ожиданиями – как собственники.

Лидеры-слуги в высокоэффективных организациях вовлекают своих людей на всех уровнях и из различных областей бизнеса в принятие сложных и стратегических решений. Исследования показывают, что решения и планы действий оказываются более эффективными, когда работники, от которых требуется заинтересованность, принимают участие в планировании<sup>78</sup>. Эффективность возрастает в отношении качества, количества и

---

<sup>77</sup> M. A. Huselid, *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover? Productivity, and Corporate Financial Performance*, *Academy of Management Journal*, 38, 1995.

<sup>78</sup> E. Trist, *The Evolution of Sociotechnical Systems*, Ontario Quality of Working Life Centre, 1981.

внедрения. Такие решения принимаются обычно внутри команды, когда все участники находятся в одной комнате в одно и то же время, могут поделиться своими мыслями, услышать мнение других и в результате прийти к «коллективной мудрости». Компания *W. L. Gore* (ее девиз – «заинтересованность, распределение власти и инновации») признает важность личных контактов. Гор заходит даже так далеко, что ограничивает размеры своих рабочих мощностей. Эта компания даже собирается построить новый завод, вместо того чтобы расширять старый, поскольку в случае расширения сотрудники могут потерять контакт друг с другом.

**Создание чувства собственности с помощью наделения властью.** Высокоэффективные организации не зависят от немногих очень сильных руководителей или управленцев, но имеют широко развитый штат таких работников. Это дает возможность использовать самоуправление и совместное владение, а также действовать быстро, когда того требует ситуация. Перемещение процесса принятия решений как можно ближе к месту действия – это и есть практика наделения властью. Лидеры-слуги в высокоэффективных организациях создают обстановку, в которой люди могут свободно распоряжаться властью по мере необходимости.

Польза передачи власти от высших менеджеров к людям, ближайшим к месту действия, иллюстрируется тем путем, который прошла организация *Summit Point*, занимающаяся поведенческим здоровьем и финансируемая штатом и местными источниками. Юнис Паризи-Кэару, одна из исследователей высокоэффективных организаций, имела возможность сотрудничать с генеральным директором компании Эрвом Бринкером (замечательный пример лидера-слуги). Когда Эрв занял этот пост, он решил, что крайне важно распределить власть, сконцентрированную на вершине иерархии, и позволить работникам первой линии принимать решения, оказывающие влияние на их жизнь и на услуги, которые эти работники предоставляют. Его первый шаг состоял в том, чтобы организовать командное обучение старших руководителей компании, применив подход, который подчеркивал значение доступа к руководству и власти. Бринкер ожидал, что старшие руководители будут хорошим примером на период перехода организации от иерархической к командной культуре. Этот путь был пройден успешно. *Summit Point* в настоящее время поддерживает командную работу. Например, каждая команда устанавливает свои собственные стандарты качества, непрерывно следит за своими успехами и получает денежные вознаграждения, основанные на достижениях. Основа для начисления вознаграждения – так называемая «плата за результат работы». Теперь, когда рычаги контроля в их руках, команды могут ставить перед собой более высокие цели, чем те, которые ставились для них раньше. Выборка качественных и количественных данных показывает исключительно высокие результаты лидерства-служения.

- Административные накладные расходы были значительно снижены, а число обслуженных потребителей возросло: раньше 230 человек обслуживали за год 2000 клиентов; теперь 100 человек обслуживают 2000 потребителей в год; экономия затрат составила \$1,5 млн.

- Были добавлены новые виды услуг (например, профилактика), что увеличило доход на \$5 млн.

- Резко возрос уровень связей между отделами.

- Улучшилось моральное состояние служащих, а изолированность, обычная в этой напряженной сфере, резко уменьшилась.

- Хотя средняя для этой отрасли текучесть кадров составляет 29 %, в *Summit Point* эта цифра составила всего 9 %.

Образ мыслей лидера-слуги отличается от образа мыслей руководителя, думающего о себе. Распределение власти невозможно без веры в то, что люди могут и даже должны ответственно пользоваться властью и принимать решения, если им предоставить надлежащее обучение, информацию и возможности. Невозможно создать высокую культуру

заинтересованности без вовлечения всех сотрудников. Лидеры-слуги в высокоэффективных организациях не только ценят культурное, стилевое, социальное, расовое, религиозное и возрастное разнообразие, различную сексуальную ориентацию, но и извлекают выгоду из него. Они понимают, что эффективное решение проблем и инновации – это результат использования различных перспектив.

### **Лидерство-служение приносит большой успех и придает смысл деятельности**

В своей классической книге «Неполный рабочий день» («Halftime») Боб Бьюфорд показывает, что большинство людей на закате своей карьеры хотят, чтобы их деятельность имела смысл, а не просто была успешной, они хотят отдавать, а не получать <sup>79</sup>. Организации, во главе которых стоят лидеры-слуги, чаще создают окружение, в котором люди на всех уровнях могут добиваться успеха, и при этом видеть смысл.

Сегодня слишком многие руководители сосредоточены на достижении успеха и думают, что это зависит только от накопленного ими богатства, величины достигнутого ими признания, от власти и статуса, которые они имеют. В любой из названных вещей нет ничего плохого, пока вы не отождествляете их с собой. Есть альтернативный путь: сконцентрируйтесь на противоположности каждого из этих качеств, по мере того как вы движетесь от успеха к значимости. Что противоположно накоплению богатства? Это щедрость во всех смыслах (времени, таланта, сокровищ) и стремление помогать другим. Что противоположно признанию? Это служение. Что противоположно власти и статусу? Это отношения, основанные на любви.

В результате многолетней работы мы пришли к мысли о том, что, если вы сконцентрированы только на успехе, вы никогда не обретете смысла. Это главная проблема руководителей, служащих для себя: они никогда не выйдут за пределы своего собственного пути. С другой стороны, если вы фокусируетесь на смысле – щедрости, служении и отношениях, основанных на любви, – вы удивитесь тому, насколько вам будет сопутствовать успех. Вспомните Мать Терезу. Нельзя было меньше, чем она, заботиться о накоплении богатства, о признании и статусе. Вся ее жизнь была сосредоточена на смысле, значении ее деятельности. И что же произошло? Успех сопутствовал ей. Ее дело получило огромную финансовую поддержку, она была признана во всем мире и имела высочайший статус (общественное положение) везде, куда бы она ни отправилась. Она была лидером-служгой в высочайшей степени. Если вы концентрируетесь в первую очередь на смысле, то в центре вашего внимания должны быть люди. Вслед за этим к вам придут успех и результаты.

Удивительная история, иллюстрирующая наши размышления о смысле, произошла несколько лет назад во время стометрового забега на Параолимпийских играх в Споукейне, штат Вашингтон. Девять участников забега напряженно ждали выстрела стартового пистолета. Когда он раздался, они помчались к финишной прямой настолько быстро, насколько им позволяла их инвалидность. Примерно на трети дистанции один из юношей упал. Он попытался подняться и снова упал. В отчаянии он лежал на дорожке и рыдал. В то время как шестеро бегунов продолжали мчаться к финишной прямой и возможной победе, двое юношей, услышав рыдания своего противника, повернули назад, подбежали к упавшему и помогли ему встать. После этого трое ребят взяли за руки, пошли по беговой дорожке и вместе пересекли финишную прямую, значительно позже остальных закончив забег. Толпа замерла в изумлении, но когда зрители поняли, что произошло, все в едином порыве встали и устроили этим юношам более длительную и громкую овацию, чем победителям забега.

Вся наша жизнь состоит из актов выбора, которые мы делаем, взаимодействуя друг с другом. Мы можем выбрать между служением другим и служением себе. Большинство

---

<sup>79</sup> Bob Buford, *Halftime* (Grand rapids, MI: Zondervan, 1997).

участников забега сделали выбор в пользу личного успеха – победы, тогда как двое отбросили свои мечты о победе в пользу служения другому. Толпа ответила на это бурным восторгом, поскольку все мы стремимся жить лучше, а эти молодые люди наглядно показали, что это значит. Они сделали другой выбор – они повели себя как лидеры в жизни.

Мы надеемся, что ваш выбор в будущем окажется именно таким. Нам, как руководителям, жизнь постоянно предлагает возможности выбирать в пользу любви и служения друг другу. Недавно кто-то спросил Марджи Бланшар: «Вы прожили с Кеном почти 45 лет. Как вы думаете, что такое лидерство?». Она ответила: «Лидерство – это любовь. Любовь к своей миссии. Любовь к клиентам, к своим сотрудникам, а еще любовь к себе, такая любовь, которая с легкостью позволит вам пропустить вперед других, чтобы они могли показать себя во всем своем великолепии». В этом и заключается путь к вершинам руководства.

## **Глава 13**

### **Определение вашей точки зрения на лидерство**

*Кен Бланшар, Марджи Бланшар и Пэт Зигарми*

Ну вот, вы нас выслушали. На протяжении всей книги мы делились с вами нашей точкой зрения на лидерство – нашими мыслями о лидерстве и способах мотивации людей. Наш взгляд на лидерство основан на убеждении, что для создания великой организации руководители должны нацелить всех на правильную цель и создать видение. Они должны добиться того, чтобы каждый их сотрудник правильно относился как к своим клиентам, так и к собственным сотрудникам. Руководители должны фокусироваться на служении, а не на том, чтобы им служили.

Теперь ваша очередь.

Цель этой главы состоит в том, чтобы помочь вам определить вашу собственную точку зрения на лидерство. Это не только поможет вам прояснить свои мысли о лидерстве, но и подготовит вас к тому, чтобы поделиться своей точкой зрения с другими.

Почему так важно определить собственную ясную точку зрения на лидерство? Кену Бланшару пришла в голову эта идея после прочтения книги Ноуэла Тичи «Двигатели лидерства» («The Leadership Engine») и бесед с Ноуэлом в то время, когда они совместно консультировали компанию *Yum! Brands*. Обширное исследование Ноуэла показало, что эффективные руководители имеют ясную и доступную для понимания точку зрения на лидерство и охотно делятся ею с другими, особенно с тем людьми, с которыми они работают <sup>80</sup>.

Осознание этого так повлияло на Кена, что он со своей женой Марджи разработал курс лекций, названный «Как поделиться своей точкой зрения на лидерство» и ставший частью программы для получения звания «Мастер лидерства» (MSEL – Master of Science in Executive Leadership), предложенной совместно *Ken Blanchard Companies* и бизнес-колледжем университета Сан-Диего. Как мы говорили, эффективное лидерство можно сравнить с путем, начинающимся с лидерства в отношении самого себя, продолжающимся лидерством по отношению к отдельным людям, затем лидерством в команде и завершающимся организационным лидерством. Этот курс является завершающей стадией той части программы обучения, которая посвящена лидерству в отношении самого себя. Курс завершается тем, что каждый обучающийся излагает свою точку зрения на лидерство. Причем они должны делать это так, словно обращаются к своим подчиненным в организации.

---

<sup>80</sup> Noel Tichy, *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level* (New York: Harper Collins, 1997).

Если вы сможете научить других своему подходу к лидерству, они не только смогут понять, что вы за человек, но и обретут ясность в отношении того, чего вы ждете от них и чего им ждать от вас. Они могут также упорядочить свои собственные мысли о лидерстве, чтобы каждый из них мог учить других. Ноуэл Тичи склоняется к мысли, что учеба, преподавание и лидерство тесно связаны между собой и поэтому должны быть неизменными частями должностных обязанностей каждого. Почему каждого? Потому что лидерство представляет собой процесс влияния – все мы в какой-то момент нашей жизни являемся лидерами.

### Элементы точки зрения на лидерство

При определении вашей точки зрения на лидерство вы должны суметь дать ответы на следующие семь вопросов.

1. Кто влиял на вашу жизнь позитивно (или негативно): родители, учителя, наставники или руководители? Что вы узнали от этих людей о лидерских качествах?
2. Подумайте о цели вашей жизни. Почему вы здесь и чего вы хотите достичь?
3. Какая из основных жизненных ценностей будет руководить вашим поведением, если вы попытаетесь жить «согласно цели»?
4. Принимая во внимание то, чему вы научились от людей в прошлом, а также цель вашей жизни и ваши главные ценности, ответьте на вопрос: каковы ваши убеждения в отношении руководства и мотивации людей?
5. Чего ваши подчиненные могут ожидать от вас?
6. Чего вы ожидаете от ваших подчиненных?
7. Какой пример вы подадите вашим подчиненным?

### Ваши ролевые модели лидерства

В своей книге «Руководите, как это делал Иисус» («Lead Like Jesus: Lessons from the Greatest Leadership Role Model of All Time») Кен Бланшар и Фил Ходжес рассматривают две четко различающиеся ролевые модели лидерства: лидерство в жизни и лидерство в организации<sup>81</sup>. Лидерство в жизни касается длительных отношений, таких как отношение к родителям, супругу (супруге), детям и друзьям. Лидерство в организации касается должностей и титулов, получаемых в организации, а также любых неформальных ролей, которые вы можете играть. Когда вы спрашиваете людей, кто оказал наибольшее влияние на их жизнь, они редко упоминают своих начальников или иных руководителей организаций. Гораздо чаще они говорят о своих родителях, бабушках и дедушках, друзьях, наставниках или учителях. Когда этот вопрос задали Кену Бланшару, он сразу же упомянул своих родителей:

«Моя мама мыслила предельно позитивно. Она всем рассказывала, что я начал смеяться прежде, чем стал плакать, улыбаться до того, как стал хмуриться, и танцевал раньше, чем стал ходить. Все время слыша такое, как я мог мыслить иначе, чем позитивно? Мой папа был кадровым морским офицером, который вышел в отставку в чине адмирала. Для меня он был ролевой моделью мощного руководителя. Он никогда не думал, что лидерство – это выбор между людьми или результатами. Он считал, что лидерство должно исходить из формулы «и то и другое» – для него были важны и люди, и результаты. Он учил меня, что власть, идущая от должности, и принцип «будь по-моему или катись оно все» – это не метод руководства. Никогда не забуду случай, когда меня избрали старостой седьмого класса и я пришел домой крайне взволнованный. Папа сказал: «Это

---

<sup>81</sup> Ken Blanchard and Phil Hodges *Lead Like Jesus: Lessons from the Greatest Leadership Role Model of All Time* (Nashville: Thomas Nelson, 2005).

замечательно, Кен, что теперь ты староста своего класса. Но теперь, когда у тебя есть власть, никогда не пользуйся ею. Великие руководители ведут людей за собой не потому, что у них есть власть положения, а потому, что их уважают и им по-человечески доверяют». Он всегда поддерживал и увлекал за собой подчиненных и все же всегда требовал высокого качества работы».

«Моя мама привила мне крепкую веру в Бога. Она помогала мне видеть вещи в перспективе. Мама говорила: «Кен, не действуй так, словно ты лучше всех. Но и не позволяй никому действовать так, словно он лучше тебя. Все мы дети Бога». Пару тычков я получил от мамы, а папа на всю жизнь привил мне убеждение, что я нахожусь здесь, чтобы служить, а не для того, чтобы мне служили».

Кто повлиял на *вашу* жизнь и объяснил вам, что такое лидерство?

### Цель вашей жизни

Зачем вы находитесь здесь? Каким делом занимаетесь? Если организация не имеет ясной цели и ощущения того, чем она занимается, то, по нашему мнению, что-то здесь не так. И все же лишь немногие люди имеют четкое представление о своей жизненной цели. Как вы можете принимать хорошие решения о том, как вам использовать свое время, если вы не знаете, каким делом вы заняты?

Ниже предлагается простая процедура, которая поможет вам создать первый набросок вашей жизненной цели <sup>82</sup>. Для начала перечислите какие-нибудь личные черты, о которых вы думаете с симпатией. Они должны быть существительными (табл. 13.1).

Таблица 13.1

Умение работать с компьютером	Энтузиазм
Физическая сила	Остроумие
Чувство юмора	Способность продавать
Талант или изобретательность	Смелость
Умение общаться с людьми	Обаяние
Умение решать проблемы	Внешняя трезвельность
Педагогические способности	Артистические способности
Умение быть примером	Тщательность
Энергия	Терпение

Например, Кен выбрал чувство юмора, умение общаться с людьми, умение быть примером и педагогические способности. Далее перечислите те способы, которые помогают вам успешно взаимодействовать с людьми. Это будут глаголы (табл. 13.2).

Таблица 13.2

Учить	Вдохновлять
Производить	Управлять
Воспитывать	Мотивировать
Планировать	Планировать
Стимулировать	Действовать
Руководить	Продвигать
Любить	Тренировать
Помогать	Писать

Кен выбрал *воспитывать*, *помогать*, *вдохновлять* и *мотивировать*. Наконец, представьте себе, каким будет ваш совершенный мир. Что люди будут в нем делать или говорить? Опишите этот совершенный мир.

<sup>82</sup> Сьюзан Фаулер разработала эту процедуру для программы «Ситуационное саморуководство», предложенной *Ken Blanchard Companies*. Дальнейшую информацию можно найти на: [www.kenblanchard.com](http://www.kenblanchard.com).

Для Кена совершенный мир – это мир, в котором все осознают присутствие Бога в своей жизни. Он говорит «Бог», потому что, по его мнению, человек сильнее всего зависит от своего эго. Для него «эго» расшифровывается по буквам как «Edging God Out» (вытеснение Бога), это помещение себя в центр Вселенной, убеждение, что все вертится вокруг тебя, твоих нужд и желаний. Кен чувствует, что наше эго удерживает нас от того, чтобы быть лидерами-слугами, и побуждает нас служить себе во всем, что мы делаем. Руководители, служащие себе, всегда хотят, чтобы свет светил им.

В совершенном мире Кена все люди – лидеры-слуги, отражающие Божий свет и проливающие этот свет на других.

А теперь соедините два выбранных вами существительных, два глагола и описание совершенного мира – и вы уже на пути к определению цели жизни.

Цель жизни Кена состоит в том, чтобы быть «любящим учителем и примером простых истин, который помогает себе и другим почувствовать присутствие Бога в жизни».

Один из тех, кто слушал наш курс MSEL, сказал, что цель его жизни состоит в том, чтобы «использовать чувство юмора и умение общаться с людьми для того, чтобы вдохновлять других людей и помогать им добиваться успеха в достижении их целей». Далее он сказал: «Я бы хотел, чтобы наша работа стала таким местом, куда людям захотелось бы прийти и где им хотелось бы работать, местом, где люди знают, кто они и чему служат».

### **Ваши основные жизненные ценности**

Ценности – это ваши убеждения, в связи с которыми вы испытываете сильные чувства, потому что выбрали их из всех альтернатив. Как говорится:

Самое важное в жизни – это решить, что в ней самое важное.

Когда вы были ребенком, ваши родители и другие взрослые старались определять ваши ценности, но в какой-то момент в жизни все мы выбрали то, что важно для нас. Ваш начальник может ценить результат работы больше, чем людей, ее выполняющих. Вы, возможно, придерживаетесь противоположного мнения. Люди не обязательно ценят одни и те же вещи. Одни люди ценят богатство и власть, тогда как другие больше озабочены безопасностью или выживанием. Успех – это ценность; честность и отношения с другими людьми – это тоже ценности. Ниже приведен примерный список личных ценностей (табл. 13.3).

### **Таблица 13.3**

Правда	Гибкость
Эффективность	Перспектива
Инициатива	Заинтересованность
Борьба с загрязнением среды	Признание
Власть	Учеба
Контроль	Честность
Смелость	Оригинальность
Конкуренция	Искренность
Волнение	Приспособление
Творчество	Уважение
Счастье	Справедливость
Честь	Порядок
Инновация	Духовность
Послушание	Риск
Финансовый рост	Кооперация
Общественная поддержка	Чувство юмора
Служение	Сотрудничество
Прибыльность	Ресурсы
Свобода	Доверие
Дружба	Совершенство
Влияние	Работа командой
Прямота	Качество
Мир	Упорная работа
Лояльность	Отзывчивость
Ясность	Осуществление
Безопасность	Целенаправленность
Любовь	Самоконтроль
Постоянство	Ум
Искренность	Успех
Веселость	Услужливость
Отношения с людьми	Поддержка
Мудрость	

Пытаясь выяснить, каковы ваши ценности, вы могли бы начать с длинного списка. Вероятно, вам нравится масса перечисленных выше ценностей, возможно, вы вспомните и какие-то другие. Но здесь действует правило «чем меньше, тем лучше», особенно если вы хотите, чтобы эти ценности руководили вашим поведением. В своей книге «Ценностное управление» («Managing by Values») Кен Бланшар и Майкл О’Коннор утверждают, что если вы выбираете больше трех или четырех ценностей, то они могут стать тормозом<sup>83</sup>. Поэтому попробуйте выбрать только самые важные. Если вам трудно сократить их число, вы можете их соединить в пару. Например, Кен соединил два слова, и его ценностью номер один стал «душевный покой», за ним следовали *честность*, *любовь* и *успех*.

Ценность номер один часто является вашей основной ценностью – чем-то таким, что должно быть с вами, чем бы вы ни занимались. Поэтому если вашей ценностью номер один является честность, жить в честности – это не выбор, это данность.

Когда говорят об основной ценности, подразумевается, что ваши ценности должны быть как-то упорядочены по рангам. Почему? Потому что они иногда противоречат друг другу, что мы уже обсуждали в главе 2 «Сила видения». Например, если вы цените

<sup>83</sup> Ken Blanchard and Michael O’Connor, *Managing by Values* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1997).



финансовый рост, но честность при этом является вашей основной ценностью, любая деятельность, которая может привести к финансовой прибыли, должна проверяться на соответствие честности.

Как узнать, живете ли вы в соответствии с конкретной ценностью? Вы должны определить эту ценность как можно конкретнее. Возьмем что-нибудь такое, что нелегко определить, например любовь. Кен говорит: «Я ценю любовь. Я знаю, что живу согласно этой ценности, каждый раз, когда чувствую любовь к себе и другим, каждый раз, когда я сочувствую кому-то, когда любовь наполняет мое сердце, когда чувствую любовь других, когда я ищу любви других».

### **Ваши убеждения относительно лидерства и мотивации других**

Ваши убеждения – это сущность вашей точки зрения на лидерство. Их естественный источник – люди, которые повлияли на вас, а также ваши цели и ваши ценности.

Например, давайте посмотрим на некоторые убеждения о лидерстве и мотивации людей, которыми Кен делится с другими. Вы узнаете в них некоторые главные темы этой книги:

*«Я верю, что люди, которые достигают хороших результатов в работе, живут в мире с собой. Поэтому моя роль как вашего менеджера состоит в том, чтобы помочь вам выиграть – достичь целей.*

*Я хочу, чтобы вы получили отличную оценку. Чтобы осуществить это, я узнал, что есть три аспекта в управлении работой людей – это планирование работы, обучение выполнению работы и проверка качества работы.*

*Планирование работы* позволяет вам добиться того, чтобы дело двигалось в правильном направлении, потому что на этом этапе вы узнаете, за что вам придется отвечать (ваши цели) и что значит хорошее выполнение работы (стандарты работы). По существу, планирование работы подобно сдаче вами выпускного экзамена в начале учебного курса.

Во время ежедневного обучения выполнению работы я думаю о том, как научить вас “правильным ответам”, чтобы вы достигли целей и получили отличную оценку. Для этого я должен управлять вами, постоянно находясь рядом, и либо лично, либо с помощью хорошей информационной системы наблюдать выполнение вами работы. Если все идет в правильном направлении, я должен поощрять вас, говоря что-то типа “Молодец!” Если успех не достигается, я должен перенаправить ваши усилия и вернуть вас на правильный путь. Иначе говоря, если вы даете “неверные ответы”, вы должны знать, что мы можем все еще раз обсудить, и это поможет нам получить “правильный ответ”.

В большинстве организаций менеджеры тратят больше времени на ежегодные оценки работы, чем на планирование и обучение. Мне кажется, что это ошибка. Если я хорошо поработал с вами над планированием работ и обучением тому, что должно быть сделано, тогда ежегодная оценка работы, в сущности, будет чистой формальностью. Вы не услышите от меня ничего нового – такого, чего не слышали уже раньше в процессе наших ежедневных встреч. Вы просто должны получить отличную оценку – и все. Если вдруг вы ее не получите, мне придется взять на себя еще большую ответственность, – ведь я совершенно не ожидаю такого развития событий.

В некоторых случаях – если вы не получите свою пятерку, а я приложил все возможные усилия, чтобы помочь вам стать отличником, – мы оба можем решить, что вы неверно оцениваете свои таланты. Тогда наша дискуссия плавно перейдет в планирование вашей дальнейшей карьеры. Все, что я как менеджер делаю с вами, должно быть направлено на то, чтобы помочь вам достичь хороших результатов и в процессе этого дать вам возможность думать о себе хорошо».

### **Чего люди могут ожидать от вас**

Необходимо сообщить вашим работникам, чего они могут ожидать от вас. Это подчеркивает мысль, что руководство есть процесс партнерства. Такая информация даст

людям картину того, как пойдет дело под вашим руководством.

Например, один из студентов, обучавшихся в Университете Сан-Диего по программе MSEL, так описал то, чего люди могут ожидать от него:

«Вы знаете, что я люблю строить, создавать что-либо. Потому вы можете предположить, чего вам ждать от меня. Фактически я смотрю на все как на процесс строительства. Я люблю строить дома. Я люблю строить предприятия, люблю учить и развивать людей. Я счастлив, когда есть возможность закатать рукава, чтобы помочь создать все что угодно. Такую деятельность я люблю больше всего. Поэтому вы можете ожидать, что я отдам вам массу своего времени и что я буду слушать вас, когда вам будет это необходимо.

Я люблю учить и тренировать, так что вы можете ожидать этого от меня. Вы сможете управлять делом так, как считаете нужным, и мы часто будем проводить обсуждение после выполнения задания, чтобы мы с вами всегда понимали друг друга. Конечно, вы можете делать ошибки. Я даже буду поощрять вас делать все быстро и при этом не бояться возможных ошибок. Если вы их допустите, мы обсудим их и вместе будем искать варианты действий. У меня высокие стандарты качества, так что вы должны знать, что мы многого ждем от вас, но я думаю, что вы любите поддержку. Я считаю, что человек продолжает учиться каждый день своей жизни, и мне очень нравится делать это. Короче говоря, я здесь для того, чтобы служить вам».

### **Чего вы ожидаете от ваших людей**

Так как лидерство – это процесс партнерства, будет вполне разумно и даже необходимо, чтобы вы дали людям знать, чего вы ожидаете от них. Это позволит им увидеть картину их поведения под вашим руководством.

Вот еще один пример из работы одного из студентов Университета Сан-Диего, изучающих программу MSEL:

«Мои ожидания от вас можно выразить одним афоризмом, известным как Золотое правило: “Делай другим то, что ты хотел бы получить от них”. Что я подразумеваю под этим? Я ожидаю, что все вы будете поступать этично во всем, что вы делаете. Есть много возможностей срезать углы и делать что-то, что даст лишь краткосрочную выгоду. Множество примеров из практики работы разных предприятий за последние годы показали, насколько это может быть губительно. Я ожидаю, что вы не поддадитесь этому искушению и не дадите никому повода думать, что вы можете допустить обман или сделать что-нибудь неэтичное. Вы управляете сотнями служащих. Хотя не каждый из них хорошо знает вас, они должны все же иметь представление, что вы думаете по этому поводу, исходя из ваших слов и примера».

### **Как подать пример вашим работникам**

Результатом вашей точки зрения на лидерство должно быть ваше поведение, согласующееся с теми ценностями и нормами поведения, которые вы поощряете в других. Большинство родителей знают, что детей нужно учить на личном примере, а не только на словах. Руководители должны отвечать за свои слова и подтверждать их своим поведением.

Ранее упомянутый студент, изучавший программу MSEL, ясно дал понять, как он показал бы пример своим работникам:

«Все вы знаете, что я девять месяцев назад уволил директора по продажам в нашей компании за сомнительные действия. Он считал себя неприкасаемым по причине своего высокого положения. Никто, включая меня, не может переступить этические нормы, следование которым ожидается от лиц, работающих в нашей компании».

## Разработка своей собственной точки зрения на лидерство

Теперь ваша очередь свести воедино все семь элементов и создать собственную точку зрения на лидерство. Чтобы показать вам несколько вариантов, мы поделимся парой примеров из практики наших студентов MSEL. Первый пример взят из работы Стефани Роусол, которая работает в отделе кадров компании *Harrah's Entertainment, Inc.* Мы выбрали ее, поскольку она представляет все семь элементов ее точки зрения на руководство увлекательно и мотивированно.

### **Моя биография**

Я выросла в неполной семье. Мои родители, жившие в начале 1970-х гг. в Калифорнии, развелись, когда мне было три года. Я была старшей среди моих родных и двоюродных братьев и сестер. Естественно, я была инициатором всяких дел. Я не привыкла ждать, что кто-то другой сделает их за меня.

От своей мамы я научилась настойчивости и оптимизму. Она считала, что жизнь – это то, что вы делаете из нее, и не так уж много вам нужно, чтобы быть счастливым. Единственное, что вам нужно, – это правильный выбор. Я увидела в этом огромные возможности. Я считаю, что у нас есть выбор того, как мы воспринимаем мир вокруг нас и как реагируем на него. У нас есть выбор во всем, и в этом наша сила.

Другой фактор, который рано повлиял на меня, было отсутствие дисциплины. Мне ничего не предписывалось делать. Хотя основные правила соблюдались, преобладала теория «жизнь твоя, и жить тебе». С одной стороны, я не представляла, кем я хочу быть, но с другой – единственные ограничения, которые у меня были, накладывала на себя я сама. Никто не говорил мне, какой я должна быть, но и никто не говорил мне, какой мне не следует быть. Очень рано жизненный опыт привел меня к убеждению, что мир не всегда безопасен для тех, кто уязвим. По этой причине у меня была сильная потребность контролировать свое окружение, и я торопилась стать взрослой. С раннего возраста я работала над тем, чтобы самой заботиться о себе. Хотя я не всегда вовремя приносила газеты, не всегда вовремя приходила на работу в ресторан быстрого питания (эту проблему с пунктуальностью я иногда ощущаю и сейчас), с тринадцатилетнего возраста я работала над тем, чтобы самой достичь того, что другие принимали как должное.

С раннего возраста я все время думала о достижениях и результатах. Как только я получила ощущение безопасности, уверенности и любви, которых искала, мои перспективы стали меняться. Теперь мое выживание было обеспечено, основные потребности удовлетворены, и я больше думаю о смысле и цели. Моими примерами стали мои учителя и консультанты. При их поддержке я смогла занять то место, на котором стараюсь служить другим.

### **Моя цель и мои ценности**

Я считаю, что моя ответственность на руководящем посту состоит в том, чтобы служить тем, с кем я работаю. Моя цель в общении с людьми состоит в том, чтобы поощрять людей расти и становиться более здоровыми, мудрыми, свободными, более самостоятельными, желающими служить другим как на рабочем месте, так и вне его.

Я хочу помочь вам определить ваши возможности, устремиться навстречу им и достигнуть их. Делая это, мы с вами растем над собой, а люди, которым мы служим, получают пользу. Моя жизненная миссия состоит в том, чтобы работать с людьми, чтобы создать в них уверенность, чтобы они могли познать свои возможности. Я считаю, что все мы должны делать лучшее, на что мы способны, исходя из наших ценностей. Я обещаю, что буду ежедневно помогать вам в этом.

Почему так происходит, что подтверждение нашей значимости, которое мы так ищем, чаще всего приходит к нам извне? Например, когда мы не уверены в том, как взяться за дело, выполняя большой проект, или проходя тест, или готовя презентацию, те, кто нас поддерживают, говорят нам: «Да вы прекрасно справитесь!» или «Я не знаю, о чем вы беспокоитесь. У вас всегда все получается». Почему другим так легко выражать уверенность в нас, в то время как мы

постоянно находимся в тревоге и сомнениях? Я думаю, что мы просто слишком много думаем о наших слабостях. Мы недооцениваем то, что есть у нас от природы. И вот мы приходим к тому, что делаем что-то, лишь бы не потерпеть неудачу, вместо того чтобы делать то, что любим.

Многие из вас, наверное, слышали такую историю. После безвременной смерти какого-нибудь человека его семья пересмотрела его личные вещи и нашла потрепанный листок бумаги, который покойный хранил с третьего класса. На нем были перечислены те качества, которые его товарищи по классу больше всего ценили в нем (быстро бегает, отпускает смешные шутки, красиво пишет и т. п.). Все это время человек хранил этот листок. Суть в том, что для многих из нас желание быть оцененным и признанным никогда не умирает. Но и приходит оно к нам очень редко.

### **Мои взгляды на лидерство и мотивацию людей**

Я хочу, чтобы вы больше думали о своих возможностях и правильно оценивали свои лучшие качества. Я верю в то, что мы рождены хорошими и что все мы можем быть великими. Но наш успех не приходит от отождествления себя с нашими слабостями, от концентрации внимания на них. Он приходит в результате умелого использования наших сил. Мы больше всего растем в той области, в которой больше всего знаем. Прекрасные исполнители – это не послушные люди, но часто резкие и острые. Трагедия жизни состоит не в том, что у нас нет достаточно силы; она в том, что мы не умеем использовать те силы, которые имеем.

Одна из моих любимых цитат – это цитата из высказываний Марианны Уильямсон, хотя она часто приписывается Нельсону Манделе, поскольку является частью его инаугурационной речи. Мандела – удивительный руководитель, который использовал свои несчастья, чтобы заглянуть внутрь себя. Он использовал свой жизненный опыт, чтобы лучше служить миру. Вот эта цитата:

«Больше всего мы боимся не того, что мы неадекватны. Больше всего мы боимся того, что мы сильны сверх всякой меры. Как раз наш свет, а не наша тьма, больше всего пугает нас. Мы спрашиваем себя: “Кто я такой, чтобы быть настолько замечательным, талантливым и изумительным?”

А кто вы такие, чтобы не быть такими? Ваше старание казаться маленькими не нужно никому. Сморщиваться до такой степени, чтобы другие люди вокруг вас не чувствовали себя в безопасности, – в этом нет ничего хорошего. Мы были рождены, чтобы проявить ту славу, которая заключена внутри нас. Она не просто заключена лишь в некоторых из нас, она в каждом, и по мере того как мы позволяем сиять нашему собственному свету, мы бессознательно позволяем другим людям делать то же самое.

По мере того как мы освобождаемся от нашего собственного страха, другие люди в нашем присутствии тоже автоматически освобождаются.

Я хочу поддержать вас в устранении подобных сомнений и страхов, чтобы вы поняли: слабости – это просто неразвитые силы.

### **Чего вы можете ожидать от меня?**

Вы можете ожидать, что я буду честной и понимающей, однако у меня будут большие ожидания в отношении вас и себя. Я обещаю предоставить вам условия для развития. Общаясь с вами, я буду стараться учить и просвещать вас, облегчать вам труд и поддерживать вас, а не диктовать свои условия, душить и контролировать. Я хочу радоваться жизни и веселиться вместе с вами. Я буду стараться облегчить общение между нами, что поможет и вам и мне достичь общих целей. Мы придем к ним путем развития доверия. Знайте, пожалуйста, что я имею только самые лучшие намерения в отношении вас, наших отношений и той работы, которую мы делаем вместе.

### **Чего я ожидаю от вас**

Я ожидаю, что вы примете на себя ответственность за свою роль и тот вклад, который вы вносите в общее дело. На наших регулярных встречах я буду просить вас помочь мне и ответить на следующие вопросы:

Что в моих действиях помогает вам добиваться успеха?

Чего не хватает в моих действиях, что вам нужно для успеха?

Что я делаю такого, что и вы хотели бы делать?

Как мы можем удостовериться, что вы имеете возможность делать то, что вы делаете лучше всего, на вашем нынешнем месте?

### **Как я смогу послужить для вас примером?**

Я обещаю продолжать учиться и расти, чтобы лучше служить вам. Буду стремиться быть моделью поведения, нужного для сохранения здорового равновесия между работой и домом. Обещаю вам быть открытой для любой информации от вас: вы можете указать мне на идеи и проблемы, о которых мне полезно подумать; вы также можете высказать свои мысли относительно того, что что-то идет не так, как должно было.

Благодарю вас за ваше внимание и ваше ценное время, которое вы потратили на нашу встречу. Как я упомянула, мое намерение сообщить вам мою точку зрения на лидерство направлено на то, чтобы укрепить наши отношения, чтобы вы встали на мою точку зрения и поняли: я на вашей стороне.

Если есть вопросы, я готова на них ответить.

Второй пример – описание точки зрения на лидерство, данное Эдди Хайнером, студентом MSEL, морским офицером *Navy SEAL*. Мы приводим здесь этот пример по двум причинам. Хотя Эдди не вполне точно следует семи элементам, он говорит от чистого сердца и дает понять своим людям, кто он, во что он верит и как его убеждения повлияют на них. Поэтому не старайтесь буквально следовать нашей схеме. Ваша точка зрения на лидерство зависит от того, что вы собой представляете и как вы намерены относиться к вашим людям. Мы также приводим точку зрения Эдди, поскольку она иллюстрирует, как военный офицер может быть лидером-слугой в составе иерархической организации. Мы считаем, что лидерство-служение должно быть фундаментом для всякого руководства, независимо от того, где вы работаете.

### **Как я пришел к моему пониманию лидерства**

К тому времени, когда мне исполнилось одиннадцать лет, мои родители куда-то уехали, оставив меня и брата с бабушкой. Мы жили в отдаленном городке в горах Голубой Хребет в штате Вирджиния, где бабушка прожила всю свою жизнь. Дедушка умер за семь лет до этого, так что остались только бабушка, брат и я. К тому времени она уже вышла на пенсию. Нечего и говорить, мы были небогаты.

Мы с братом выросли без родительского присмотра. Мы сами принимали решения в жизни, учась методом проб и ошибок. Брат был моим первым наставником и, пожалуй, больше всех повлиял на меня. Хотя в то время ему было только тринадцать лет, у него был свой взгляд на жизнь, он был мудр не по годам. Он знал, что жизнь могла предложить нам многое. Он постоянно поощрял мое стремление стать лучше и не позволял текущим обстоятельствам определять мое будущее. Он учил меня тому, что я позже узнал на флоте как «наступательная установка ума». Наступательная установка ума состоит в том, чтобы стремиться быть причиной следствия, а не следствием, вызванным какой-то внешней причиной. Жить в соответствии с этим принципом значит управлять собственной судьбой, а не позволять, чтобы ваше окружение управляло ею.

Мой брат был на два года старше меня, поэтому он преподавал мне несколько жестких уроков, которые получил сам. Мы были командой. Эти два понятия оказались крайне важными в моей нынешней профессии.

В последнем классе я встретил своего следующего наставника, когда я стал членом бейсбольной команды. Мой тренер Гуццо научил меня дисциплине, умению работать в команде, чести и стремлению быть победителем. Ему было безразлично, насколько хорошим ты был игроком; если ты не был командным игроком, ты не играл. Во время одной игры он усадил на скамейку одного из наших лучших игроков, потому что тот проигнорировал сигнал приостановить игру и сам решил ее продолжить. Его удар принес команде очки, но Гуццо послал

его на скамью за нежелание принести себя в жертву интересам команды.

Вскоре после окончания школы я решил, что хочу стать Морским Тюленем (Navy SEAL). С того момента, когда я узнал о командах SEAL, я понял, что это как раз то место, где мне нужно быть. Почти все, что я понял о лидерстве, я узнал из жизни в этих командах. Там тренировка концентрируется вокруг основных командных ценностей. Ваш характер закаляется больше, чем ваше мастерство или физические способности. Я не знаю другой организации, которая бы умела так закалять характер, как эта.

### **Моя точка зрения на лидерство**

Я рассматриваю свою работу как ответственность и как привилегию; я работаю для вас. Я сравниваю себя с кучером. Когда я управляю лошадьми, я отвечаю за них, но без лошадей я всего лишь пешеход. Без меня вы все равно тащили бы телегу и все равно были бы упряжкой (командой). Я веду к тому, что без вас у меня не было бы работы. А у вас без меня работа останется. Поэтому я здесь из-за вас, но не наоборот.

Я понимаю, что каждый допускает ошибки. Если вы допустите ошибку или неправильно оцените ситуацию из-за отсутствия опыта, откровенно признайтесь в этом и продолжайте путь вперед. Я смогу справиться с этим. Если это связано с вашим характером, тогда другое дело. Принимая решение, я обычно задаю себе несколько вопросов: «Правильно ли это решение? Хорошо ли оно? Надо ли его принимать?» Если я отвечаю «нет» на любой из этих вопросов, то я знаю, что скорее всего здесь что-то не так. Я также подумаю о том, будет ли способствовать выполнение этого задания достижению цели; захочу ли я пойти в офис своего начальника и сказать об этом решении. Если мне не захочется сделать это, я пересмотрю решение.

Помните, что все мы находимся здесь по одной и той же причине: выполнить задание. Это означает, что иногда мне приходится принимать решение, с которым не все из вас согласятся. Я и не ожидаю этого от вас. Если все мы думаем одинаково, то это означает, что мы не думаем вообще. Очень важно, чтобы каждый из вас думал самостоятельно. Но иногда я буду принимать решения, которые вам не понравятся. Это моя работа, и я отвечаю за такие решения. Помните, что вы боретесь за демократию; вы работаете не для самих себя, и я тоже. Все мы получаем приказы. Просто имейте в виду, что я всегда стараюсь сделать все как можно лучше для команды и что я всегда прикрою вас. Большую часть времени я оставляю решения вам. Я доверяю вашему мнению, потому что все вы специалисты в своем деле. У вас есть право на свое мнение. Я здесь нахожусь, чтобы руководить вами, но я не диктатор. В редких случаях, когда мне все же нужно отдать вам ясный приказ, я ожидаю, что он будет исполнен по форме и по существу. Помните, что для этого у меня есть причина.

Последние десять лет работы в командах оказали огромное влияние на перспективы моего руководства. Трудности, с которыми я столкнулся в этих командах, помогли мне установить крепкую связь между мной и теми людьми, с которыми я работаю. Ощущение братства, которое возникает в результате этой связи, реально повлияло на мой подход к лидерству.

Каждый руководитель, с которым я работал, давал мне один и тот же совет: заботься о своих людях. Вот почему понятие лидерства как служения не ново для меня. Это понятие глубоко укоренено в командах SEAL.

Как командир отряда, я отвечаю не только за качество вашей работы, но и за то, чтобы помочь вам преодолеть личные трудности. Человек не перестает быть членом команды, когда уходит домой. Ведь в сражении участвует весь человек, а не тот, кто сейчас на работе.

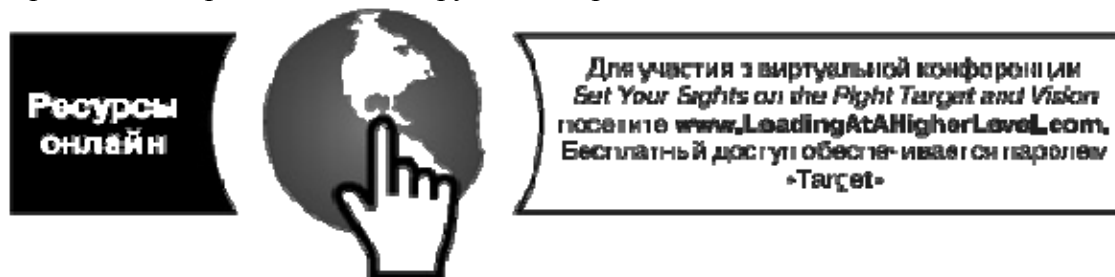
Когда вы наконец станете командой, вы поймете, почему черты характера, которые мы ценим, крайне важны для нашего успеха. Это просто: мы либо будем жить в соответствии с ними, либо погибнем, не следуя им.

Когда писалась эта книга, Эдди находился в Ираке. Мы сейчас не говорим о степени опасности задания, но хотели бы вы, чтобы он был вашим руководителем?

В этой книге мы изо всех сил старались передать вам точку зрения на лидерство, над которой работаем уже 25 лет. Поэтому по мере того как вы будете определять свою точку зрения на лидерство, не относитесь к себе жестко. Возможно, вы в первый раз задумаетесь о своих убеждениях относительно руководства людьми и мотивирования людей. Вы можете свободно использовать любые идеи, которые вам встретились на этих страницах.

Миру нужно все больше руководителей, которые стремятся к вершинам лидерства. Как мы сказали во введении, мы мечтаем о том, чтобы когда-нибудь каждый человек узнал кого-нибудь, кто умеет быть лидером на высшем уровне. Мы мечтаем о том дне, когда руководители, служащие только себе, станут достоянием истории, а руководители, служащие другим, станут правилом, а не исключением.

Вы сами можете быть лидером, который послужит положительным примером для нашего мира. Итак, вперед, все в ваших руках! Мы рассчитываем на вас!



## Приложение

### Оценка готовности организации к изменениям

**Инструкция:** подумайте об изменении, проводящемся сейчас в вашей организации, на которое вы можете повлиять. Подумайте над каждым из нижеследующих утверждений, поставив в рамку рядом с каждым утверждением количество очков согласно помещенной ниже шкале. Затем подсчитайте количество очков согласно нижеприведенной инструкции.

1. Абсолютно не согласен
2. Не согласен
3. Нейтральная позиция
4. Согласен согласен
5. Абсолютно

1. Люди, проводящие изменение в организации, изучили ряд вариантов, прежде чем начать действовать.
2. Это лучший из имеющихся вариантов.
3. Это изменение необходимо для организации.
4. Я чувствую, что изменение необходимо провести срочно.
5. Топ-менеджеры организации являются горячими сторонниками этого изменения.
6. У меня есть уверенность в людях, руководящих этим преобразованием.
7. Сообщается полная и достоверная информация о планируемом изменении, независимо от того, кто ее сообщает.
8. Я ясно вижу картину того, как организация будет выглядеть после завершения изменения.
9. Я вижу себя в «картине будущего».
10. Меня волнует будущее этой организации.
11. Я понимаю, что организации необходимо именно это изменение, а не другие инициативы.
12. Эта организация проведет эксперименты или запустит пилотный проект,

перед тем как приступить к осуществлению преобразований.

13. Ошибки будут рассматриваться как возможность чему-то научиться, а не как предлог для наказания за неудачи.

14. Мне будут предоставлены ресурсы, необходимые для осуществления преобразования (например, время, техника, обучение и возможность попросить совета).

15. Я пройду обучение, необходимое для того, чтобы освоить новые умения, требующиеся для этого преобразования.

16. Я знаю, куда мне обратиться за помощью или поддержкой, если у меня появятся вопросы, сложности или проблемы, относящиеся к этому преобразованию.

17. Люди, руководящие этим преобразованием, умеют руководить, общаясь с людьми.

18. Со мной будут считаться как с лицом, ответственным за вклад в успех этого преобразования.

19. Я получу признание и/или вознаграждение за мой вклад в успех этого преобразования.

20. Эта организация постоянно ищет лучшие способы проведения этого изменения, с тем чтобы улучшить качество работы.

21. Я уверен, что организация сможет поддержать это изменение,

22. Я считаю, что основная масса работников организации скорее будет поддерживать это преобразование, а не сопротивляться ему.

23. Люди, руководящие этим преобразованием, считают, что очень важно вовлечь других в его планирование.

24. У меня была возможность выразить мои сомнения и тревоги в связи с намеченным преобразованием.

25. Я могу влиять на решения, касающиеся этого преобразования.

**Бонус: Мои рекомендации для людей, руководящих преобразованием/мною:**

А. Начните делать:

Б. Прекратите делать:

В. Продолжайте делать:

### **Инструкция по подсчету очков**

1. Подсчитайте сумму очков по пунктам № 1–25.

2. Посмотрите, что означает ваша сумма. В зависимости от того, насколько творческими будут, по вашему мнению, ваши рекомендации, присудите себе бонусные очки.

**110–125** – Преобразование начато весьма эффективно. Самые распространенные причины неудач или краха преобразований были вовремя устранены, что увеличивает вероятность успешного осуществления преобразований.

**86–109** – Преобразование начато довольно эффективно, особенно в некоторых областях, однако требуется дальнейшая работа в других областях, чтобы увеличить вероятность успешного проведения преобразований.

**85 или меньше** – Преобразование проводится так, что его успех маловероятен. Требуется проделать значительную работу в самых разных областях, чтобы увеличить вероятность его успешного осуществления.

3. Обведите кружком каждый вопрос с количеством очков 3 или меньше. На этих участках наиболее вероятны сбои в осуществлении изменений.

**Об авторах**





**Кен Бланшар**

Немногие люди оказали большее влияние на повседневное управление людьми и компаниями, чем д-р Кен Бланшар. Выдающийся оратор, популярный автор и консультант по вопросам бизнеса, д-р Бланшар единодушно характеризуется своими друзьями, коллегами и клиентами как один из самых вдохновляющих, мощных и полных сочувствия людей в современном бизнесе.

Начиная с феноменального бестселлера «Менеджер за одну минуту», написанного совместно со Спенсером Джонсоном (книга продана в количестве более 13 млн экземпляров и оставалась в списке бестселлеров в течение 20 лет), и кончая целой серией книг, написанных им совместно с Шелдоном Баулзом (включая сенсационные бестселлеры «Горячие поклонники» и «Раз-два, взяли!»), влияние Кена как писателя огромно. В июле 2005 г. он стал членом Амазонского зала славы как один из 25 самых продаваемых авторов всех времен.

Доктор Бланшар – главный идейный руководитель *Ken Blanchard Companies*, международной фирмы, занимающейся обучением менеджменту и консультированием, которую он и его жена, д-р Марджори Бланшар, основали в 1979 г. в Сан-Диего. Он также является приглашенным лектором в своей альма-матер, Корнельском университете, где состоит почетным членом попечительского совета. Вместе со своей женой он читает курс по лидерству для получения звания мастера по программе «Лидерство» при университете Сан-Диего. Является также соучредителем некоммерческой организации «Будь лидером, как Иисус», чья деятельность направлена на воодушевление и подготовку людей для проповеди своей веры в бизнес-среде.

За свой вклад в сферы менеджмента, руководства и лекционной деятельности д-р Бланшар получил много наград и почетных званий. Национальная ассоциация ораторов наградила его своим высшим почетным званием, наградой Совета пэров «За совершенство». Он был принят в члены Зала славы журналом *Training* и Лейквудскими конференциями, а от *Toastmasters International* получил премию «Golden Gavel Award». В 2004 г. *ISA – The Association of Learning Providers* (Ассоциация провайдеров обучения) наградила его *Thought Leadership Award* за постоянную поддержку обучения на работе и качество. В 2006 г. университетом Конкордии ему было присуждено звание почетного доктора права.



**Марджори Бланшар**

Доктор Марджори Бланшар получила всемирное признание как убедительный лектор по проблемам мотивации, превосходный консультант и наставник в области менеджмента, автор бестселлеров и предприниматель. В 1983 г. она была выбрана оратором года журналом *New Woman* и компанией *American Express*.

Она является соавтором книг «Менеджер за одну минуту» («The One Minute Manager Gets Fit») и «Работать хорошо: Управление ради здоровья и высокой эффективности» («Working Well: Managing for Health and High Performance»). Доктор Бланшар имеет большой опыт и знания в целом ряде областей, часто читает лекции о лидерстве, наделении властью, создании команд, обслуживании потребителей, управлении организационными изменениями и планировании жизни. В качестве президента и соучредителя *Ken Blanchard Companies* она прилежно трудится со своим мужем, Кеном Бланшаром, стремясь превратить их предприятие в одну из ведущих мировых компаний по консалтингу и обучению.

Марджи имеет степени бакалавра и мастера Корнельского университета и степень доктора по коммуникациям от университета штата Массачусетс. Вместе с Кеном она читает курс по лидерству для получения звания мастера по программе «Лидерство» при университете Сан-Диего.



**Скотт Бланшар**

Скотт Бланшар – неординарный автор, интересный лектор, прекрасный корпоративный тренер и страстный защитник обучения на рабочем месте. Скотт создал сайт [www.coaching.com](http://www.coaching.com), сетевую службу корпоративного обучения и персонального развития. Под его руководством его организация дает новый взгляд на корпоративное обучение, предлагая самые передовые, доступные и опирающиеся на научные исследования услуги в отрасли. Его личная философия базируется на фундаментальном переосмыслении дисциплины лидерства: великие лидеры добились успеха не благодаря тому, что хорошо делали то, что у них получалось; напротив, они добились успеха, работая с другими людьми и через других людей.

Скотт является вице-президентом *Ken Blanchard Companies*. Как член семейства Бланшаров и совладелец, он представляет собой «следующее поколение», которое волнует руководство бизнесом на пути в будущее. Кроме того, Скотт – главный создатель

стратегического союза компании Бланшара с сетью *Ninth House® Network*.

Скотт – соавтор книги о корпоративном обучении «Используй лучшее, что есть у тебя, бросай все остальное» («Leverage Your Best, Ditch the Rest»). Будучи старшим партнером-консультантом более шести лет, Скотт руководил главными учебными мероприятиями в многочисленных компаниях *Fortune 500*. Скотт очень опытен в использовании учебных программ Бланшара, включая «Ситуационное лидерство®» и «Горячие поклонники®». Он является также и прекрасным популяризатором и сертифицированным тренером программы «Майерс-Бригз индикаторы®» – хорошо известного средства для оценки типов личности.

Скотт обучался в Корнельском университете и получил степень мастера по организационному развитию в Американском университете в Вашингтоне (округ Колумбия).



**Доналд К. Кэару**

Доктор Дон Кэару – помощник и соучредитель *Ken Blanchard Companies*, заслуженный профессор в отставке университета Амхерста в штате Массачусетс. Он превосходный и уважаемый консультант по вопросам менеджмента, тренер, воспитатель и писатель. Главные интересы Дона как ученого и консультанта сосредоточены в таких областях, как сотрудничество и командная работа в организациях, лидерство и создание высокоэффективных команд и организаций. Будучи постоянным преподавателем и членом совета факультета при университете штата Массачусетс с 1969 по 1994 г., он возглавлял программу организационного развития для выпускников высших учебных заведений. В качестве консультанта Дон работал с десятками организаций в Соединенных Штатах, Мексике, Канаде и Европе, действующих в самых разных отраслях, включая промышленность, здравоохранение, гостиничное дело, розничную торговлю, услуги, образование и управление, а также и с *Ken Blanchard Companies*.

Интерес Дона к работе команд и к организациям с высоким уровнем заинтересованности восходит к тому времени, когда он, еще подросток, работал на двух разных машиностроительных заводах. Скоро он понял, что демократические ценности соучастия, сотрудничества и высокой заинтересованности на этих заводах не работали. Из этого семени проросли его интересы и исследования, увлекавшие его на протяжении всей карьеры. Эти интересы прояснились, по мере того как он продолжил свое образование в колледже и университете и установил связи с *NTL Institute*. Благодаря участию в так называемых Т-группах (занимающихся тренингом в области человеческих отношений), он впервые понял, что команды способны значительно улучшать качество жизни индивидов и организаций и быть благоприятной средой для творчества и новаторства. Дон на всю жизнь стал сторонником принципа «люди имеют право участвовать в принятии решений, влияющих на их жизнь», что отразилось на его занятиях в постдокторской интернатуре *NTL* в Бетеле, штат Мэн.

Встреча Дона с семьей Бланшаров произошла в 1966 г., когда он и Кен Бланшар были молодыми преподавателями в университете штата Огайо. Тогда они подружились, и дружба

продолжается вот уже 40 лет. В 1969 г. Дон перешел в университет штата Массачусетс, а Кен – в 1970 г. Именно там родилась идея создания организации, в которой *могли бы работать люди, которые заботятся друг о друге и которые могли бы совершенствовать организации*. Все восемь основателей *Ken Blanchard Companies*, включая Кена и Марджи, в 1970-е гг. были преподавателями или докторантами Массачусетского университета. В начале 1980-х гг. эта группа преобразовала первоначальную теорию «Ситуационное лидерство» в модель «Ситуационное лидерство® II», которая является краеугольным камнем программ Бланшара, касающихся лидерства. Исследования по групповому развитию, проведенные Доном Кэару и Юнис Паризи-Кэару, стали тем решающим фактором, который заставил основателей изменить эту модель так, чтобы ее можно было использовать при работе как с группами и командами, так и с индивидами.

Помимо преподавания в Массачусетском университете Дон преподавал в Трентонском государственном университете, Принстонском университете и университете Сан-Диего. Он соавтор двух бестселлеров: «Менеджер за одну минуту создает высокоэффективную команду» совместно с Кеном Бланшаром и Юнис Паризи-Кэару, а также «Великолепная пятерка» совместно с Кеном, Юнис и Шелдоном Баулсом. Кроме того, он соавтор статьи «Высокоэффективные организации: SCORES».

Дон получил степень бакалавра по бизнесу в университете штата Огайо и докторскую степень по психологическому консультированию в университете штата Флорида. Он также является членом ученого совета *NTL Institute* и дипломированным психологом Массачусетского университета.



**Юнис Паризи-Кэару**

Доктор Юнис Паризи-Кэару – превосходный консультант по менеджменту, тренер и популярный лектор по проблемам мотивации.

Имея обширный опыт во многих областях менеджмента и развития организаций, она спроектировала, разработала и внедрила ряд учебных и консультационных проектов для ряда ведущих корпораций Северной Америки, включая *Merrill Lynch*, *AT&T*, *Hyatt Hotels*, *Transco Energy Company*, а также для Министерства здравоохранения, образования и социального обеспечения.

Создание команд, руководство, организационные изменения и управление жизнью – вот некоторые темы, которые она освещает на своих семинарах, в выступлениях и статьях. Она также является одним из создателей программы «Высокоэффективные команды», разрабатываемой *Ken Blanchard Companies*.

Она возглавляла университетскую программу по групповой динамике и лидерству в Гарвардском университете и работала в Американском университете. Кроме того, она член совета директоров в *NTL Institute* и работала вице-президентом по профессиональным услугам в *Ken Blanchard Companies*.

Она получила степень доктора образования в области поведенческих наук в университете Массачусетса и является дипломированным психологом штата Массачусетс.

В настоящее время она является старшим исследователем в «Офисе будущего» в *Ken Blanchard Companies*. Ее роль заключается в исследовании тенденций, которые делятся от

пяти до десяти лет, и их влияния на руководителей, организации и деловую активность.



**Фред Финч**

Фред Финч – автор книги «Управление эффективностью работы организаций: экспериментальный подход», соучредитель и партнер-консультант *Ken Blanchard Companies*. Кроме того, он работал консультантом и преподавателем по лидерству в Гарвардском университете, в компаниях *Merrill Lynch, IBM, Shell International* и во многих других широко известных организациях. Свою докторскую степень он получил в Школе бизнеса для выпускников колледжей при университете штата Вашингтон. В течение 14 лет работал профессором менеджмента и организационного поведения в Школе менеджмента для выпускников колледжей в университете Амхерст в штате Массачусетс.

Фред является соавтором книги «Мания потребительства! Никогда не бывает слишком поздно создать компанию, ориентированную на потребителя» («Customer Mania! It's Never Too Late to Build a Customer-Focused Company»), совместно с Кеном Бланшаром и Джимом Баллардом), которая возникла в результате его исследования компании *Yum! Brands*, крупнейшей в мире корпорации ресторанов быстрого обслуживания, имеющей 850 000 служащих более чем в 100 странах. Он также соавтор «Ситуационного лидерства сотрудников первой линии» (совместно с Питом Стюартом), популярной программы обучения для сотрудников сферы обслуживания.



**Сьюзан Фаулер**

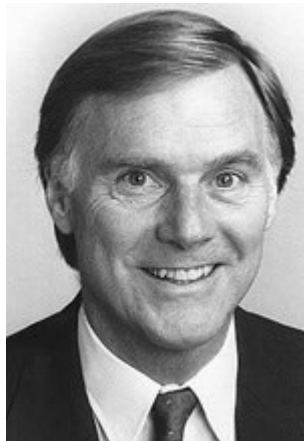
Сьюзан Фаулер – соавтор книги «Руководство собой и менеджер за одну минуту» («Self Leadership and the One Minute Manager» совместно с Кеном Бланшаром), вышедшей в 2005 г.

Сьюзан завоевала прочную и заслуженную репутацию как лектор и дизайнер новаторских проектов, а также как разработчик в области обучения лидерству. Она получила Пожизненную премию за достижения в области творческого подхода к дизайну тренингов обучения от Североамериканского общества игр и имитаций. Как старший партнер-консультант в *Ken Blanchard Companies*, Сьюзан консультировала таких клиентов, как *Pfizer, Harley Davidson, MasterCard, AMF Bowling, Dow Chemical, KPMG, Black & Decker, Johnson, TJX Retailers, The National Basketball Association* и десятки других. Еще до этого она

получила опыт проведения всесторонней всемирной презентации публичных семинаров в компании *CareerTrack*.

Цель жизни для Сьюзан – стимулировать людей к изменениям и научить их тому, чтобы они умели сохранять собственную мотивацию. Благодаря своему широкому профессиональному опыту в области рекламы, радиовещания и телевидения, а также благодаря ученой степени в сфере маркетинга, полученной в университете штата Колорадо, она способна сделать свои программы совершенно уникальными. Будучи одним из крупнейших в мире экспертов по наделению подчиненных властью, она проводила учебные семинары и симпозиумы, выступая на них для 50 000 с лишним слушателей более чем в 20 странах и во всех 50 штатах. Аудитория с воодушевлением приветствовала ее энергию, чувство юмора, вдохновение и практические решения проблем, касающихся работы.

Совместно с Кеном Бланшаром и Лоренсом Хокинсом она является создателем и ведущим разработчиком программы «Ситуационное лидерство для самого себя®» («Situational Self Leadership®»), лучшей среди программ, касающихся саморуководства и наделения личной властью. Среди ее публикаций: «Преодоление отсрочек» («Overcoming Procrastination»), «Наставничество» («Mentoring»), «Руководство по внедрению одной идеи в день для руководителей команд» («The Team Leader's Idea-a-Day Guide» в соавторстве с Дриа Зигарми) и «Наделение властью» («Empowerment», совместно с Кеном Бланшаром). Сьюзан является адъюнкт-профессором по программе «Лидерство» для получения звания мастера при университете Сан-Диего.



**Лоренс Хокинс**

Доктор Лоренс Хокинс является одним из помощников-основателей *Ken Blanchard Companies*, всемирно известным консультантом по менеджменту и лектором по проблемам мотивации. Совместно с Кеном Бланшаром и Сьюзан Фаулер он был соавтором программы «Ситуационное лидерство для самого себя», в рамках которой рассматривается наделение властью подчиненных и принятие инициативы в тех случаях, когда вы не имеете власти. Он также является соавтором книги «Руководство собой и менеджер за одну минуту» («Self Leadership and the One Minute Manager» совместно с Кеном и Сьюзан), вышедшей в 2005 г.

Лори в основном работал с компаниями, работающими в области авиаперевозок (особенно компании *Lockheed Martin* и *McDonnell Douglas*) и фармацевтики (такие гиганты, как *Pfizer*, *Merck* и *GlaxoSmithKline*). В своей карьере он сосредоточился на внедрении стандартов Бланшара по «Ситуационному лидерству® II», «Ситуационному лидерству командой» и «Ситуационному лидерству для самого себя» на международной арене, особенно в Европе, Южной Америке и Саудовской Аравии. В последнее время он преподавал философию и основные понятия лидерства для самого себя в Китае и Корее – странах, где культура послушания быстро сменяется культурой инициативы и предпринимательства.

Лори получил ученую степень бакалавра по специальностям «История Америки» и

«Литература» в колледже Уильямса, а также степени мастера и доктора в университете Амхерста в штате Массачусетс.



**Джадд Хоукстра**

Джадд Хоукстра – один из экспертов Бланшара по организационным изменениям, соавтор его консультационной методики «управление изменениями» и программы обучения. Подход Джадда к преобразованиям опирается на разделяемый им принцип Дона Кэару, согласно которому *люди имеют право участвовать в принятии решений, влияющих на их жизнь*, а также принцип *«те, кто планирует битву, редко сражаются против ее плана»*. Хотя он сравнительно новый человек в *Ken Blanchard Companies*, его влияние на компанию и клиентов проявилось сразу и весьма активно. Его серьезное отношение к делу, способность хорошо срабатываться с разными людьми, его стремление «правильно делать правильные вещи» помогают тем, с кем он работает, добиваться больших свершений.

Еще до присоединения к Бланшару в 2001 г. Джадд работал консультантом по стратегии в компании *Fourth Floor Consulting*. До этого он был консультантом по управлению изменениями в компании *Accenture*. Он отвечал в первую очередь за помощь сотрудникам этих организаций в проведении крупномасштабных преобразований. Опыт Джадда охватывает целый ряд отраслей промышленности; среди его клиентов *The Dow Chemical Company*, *Allstate Insurance Company*, *AnheuserBusch* и *Commonwealth Edison*.

Ученую степень бакалавра по управлению предприятием и маркетингу он получил в Корнельском университете, а также закончил обучение по программе усовершенствования управления предприятием в Высшей школе управления Келлога. Джадд и его жена Шерри живут в районе Чикаго и гордятся своими детьми Джулией и Коулом.



**Фэй Кандарян**

Доктор Фэй Кандарян в течение последних 20 лет работала как внутренним, так и независимым консультантом по вопросам преобразования организаций. С 1998 г. она

является партнером-консультантом в *Ken Blanchard Companies*.

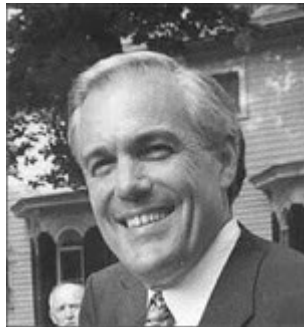
Ее обширный опыт разнообразной работы несомненно помогает ей давать самые разные консультации. Она компетентна в самых различных сферах: системное изменение, коучинг высшего руководства, стратегическое планирование, дизайн организационных интервенций, лидерство и развитие команд, навыки общения и процесс консультирования.

При проведении исследования для получения докторской степени на факультете организации и лидерства в Колумбийском университете Фэй преуспела в изучении использования воздействий на большие группы как новой парадигмы для развития организаций и крупномасштабных перемен.

Она изучала управление полярностью (Johnson B. «Polarity Management», 1996) как элемент тренинга, чтобы научить мыслить системно, а позднее ввела мышление по принципу «или/и», исходя из управления полярностью, в *Ken Blanchard Companies*.

Работая с коллегами – членами команды *HPO*, Джесси Стоунер, Юнис Паризи-Кэару и Доном Кэару, она помогла создать модель высокоэффективной организации SCORES и была соавтором статьи «Высокоэффективные организации: SCORES». Используя концептуальную основу высокоэффективной организации, она исследовала, как руководители учатся руководить своими организациями, чтобы достичь высокой эффективности.

Она получила ученую степень бакалавра в Университете Джорджа Вашингтона, степень мастера по специальности «Бизнес» и докторскую степень по специальности «Обучение» в Колумбийском университете.



**Алан Рендолф**

Доктор Алан Рендолф – уважаемый во всем мире и высококвалифицированный преподаватель менеджмента, исследователь и консультант. Он занимается такими проблемами, как наделение властью, лидерство, командная работа и управление проектами, в рамках национальных и международных организаций, в общественном и частном секторах. Он работал в целом ряде стран, включая (в самое последнее время) Перу, Бразилию, Китай, Германию, Францию и Польшу.

Доктор Рендолф является профессором управления и международного бизнеса в Школе бизнеса Меррика при университете Балтимора, а также старшим партнером-консультантом в *Ken Blanchard Companies*. Он создал ряд учебных продуктов по лидерству и наделению властью, опубликовал множество статей в профессиональных и академических журналах, таких как *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *The Academy of Management Executive*, *Organizational Dynamics* и *The Academy of Management Journal*.

Доктор Рэндолф был также автором и соавтором ряда книг, в том числе: «Работайте командой! Пусть ваша команда работает лучше» («Go Team!: Take Your Team to the Next Level»), «Наделение властью занимает больше чем минуту» («Empowerment Takes More Than a Minute») и «3 ключа к созданию новой структуры управления» («The 3 Keys to Empowerment: Release the Power Within People for Astonishing Results»). Многие из этих книг стали бестселлерами и были переведены на многие языки мира.





**Джесси Стоунер**

Доктор Джесси Стоунер широко известна как один из самых выдающихся экспертов по проблемам лидерства и создания видения. Прекрасный консультант по вопросам менеджмента и автор множества книг, Джесси работала в тесном контакте с руководителями более 20 лет, помогая им создавать организации, работники которых процветают и добиваются значительных успехов. Ее труд по разработке образа будущего организации помог отдельным работникам, руководителям и компаниям создать убедительные образы будущего, определить стратегии их осуществления и обеспечить им долгую жизнь.

Джесси написала в соавторстве с Кеном Бланшаром бестселлер «Полный вперед!» («Full Steam Ahead! Unleash the Power of Vision in Your Work and Your Life»). Она является и соавтором книги «Создание будущего для вашей организации» («Creating Your Organization's Future») – программы, которая помогает командам руководителей разработать общую картину будущего для своего отдела или организации.

Джесси была одним из первых членов команды, изучающей характеристики высокоэффективных организаций. Она помогла создать модель высокоэффективной организации «ВЭО SCORES» и была также соавтором статьи «Высокоэффективные организации: SCORES» и теста «The HPO SCORES Profile».

Помимо этого, она внесла вклад в разработку программ «Создание высокоэффективных команд», была соавтором таких работ, как «Анализ стадий развития команды» («Team Development Stage Analysis (TDSA)») и «Роль членов команд в создании высокоэффективных команд» («The Team's Member Role in Building High Performing Teams»).

Джесси получила высокие ученые степени по психологии и докторскую степень в области развития организаций в университете штата Массачусетс.



**Дрэа Зигарми**

Бывший президент компании *Zigarmi Associates, Inc.*, доктор Дрэа Зигарми является директором отдела исследований и развития в *Ken Blanchard Companies*. Его труд имеет большое значение для успеха работы компании с клиентами. Дрэа участвовал почти во всех

проектах, разработанных в *Ken Blanchard Companies* за последние 20 лет. Он был соавтором Кена Бланшара в разработке широко известного пособия «Анализ поведения руководителей» и формы «Анализ задачи развития», используемой на всех семинарах по программе «Ситуационное лидерство».

Он был соавтором трех книг: «Руководитель изнутри: Узнай достаточно себя перед тем как учить других» («*The Leader Within: Learning Enough About Yourself to Lead Others*»), «Руководство для руководителей команд» («*The Team Leaders' Idea-a Day Guide*») и «Руководство и менеджер за одну минуту» («*Leadership and the One Minute Manager*»).

Он получил ученую степень бакалавра наук в университете Норвича, а степень мастера по философии и доктора по администрированию и поведению организаций – в университете Амхерста в штате Массачусетс.



**Патриша Зигарми**

Доктор Патриша Зигарми – один из основателей компании *Ken Blanchard Companies*, где она в настоящее время работает в качестве вице-президента по развитию бизнеса. Она внесла свой вклад в рост компании как вице-президент по продажам и маркетингу и вице-президент по консультационным услугам. Она является лектором, консультантом, дизайнером продуктов, преподавателем и специалистом по построению команд для многих клиентов Бланшара, а также наставником для многих коллег Бланшара.

Пэт является соавтором книги «Руководство и менеджер за одну минуту» («*Leadership and One Minute Manager*»). Кроме того, она разработала главный продукт Бланшара – «Ситуационное лидерство® II». Под ее руководством, при ее непрерывном участии «Ситуационное лидерство® II» стало продаваться для многих компаний мирового уровня и большинства компаний из списка «*Fortune 500*». Она является также автором программы «Руководство по проведению преобразований» Бланшара и ряда пособий по управлению качеством («Предоставление обратной связи» и «Осуществление мониторинга и оценки деятельности»).

Заслужив уважение за умение слушать и вызывать доверие, она была наставником для сотрудников и менеджеров многих компаний.

Она получила степень бакалавра по социологии в Северо-западном университете и докторскую степень по специальности «Лидерство и организационное поведение» в университете Амхерста, штат Массачусетс. Ее первым учителем был Уоррен Беннис, чье место агента изменений и президента университета Цинциннати она впоследствии заняла. В ее докторской диссертации исследуется то, как Уоррен руководил проведением четырех инициатив по преобразованию компаний. Пэт встретила Кена Бланшара в свой первый день пребывания в школе для выпускников колледжей, и с тех пор они вместе работали и воодушевляли друг друга.

Пэт преподает «управление изменениями» для соискателей ученой степени мастера по программе «Совершенствование навыков менеджеров» при университете Сан-Диего. Она также является членом Женского фонда Сан-Диего. Пэт живет в Сан-Диего, у нее две дочери, Лиза и Алекса.

