

Содержание

<i>Предисловие</i>	9
<i>Стратегия и реализация</i>	13
<i>Письмо</i>	15
<i>Истинная проблема с реализацией</i>	17

Часть первая

Четыре дисциплины исполнения.....	35
<i>Дисциплина № 1:</i>	
<i>Сосредоточьтесь на критически важных целях</i>	37
<i>Дисциплина № 2</i>	
<i>Руководствуйтесь опережающими показателями</i>	58
<i>Дисциплина № 3</i>	
<i>Пользуйтесь информационным табло</i>	79
<i>Дисциплина № 4</i>	
<i>Разработайте график отчетности</i>	91

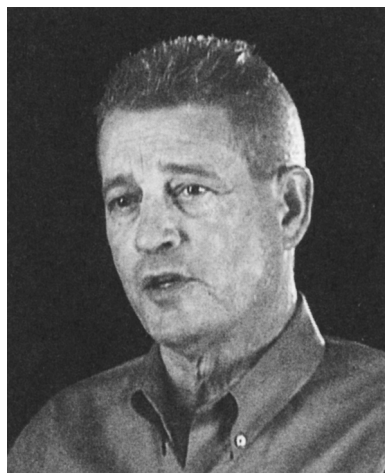
Часть вторая

Внедрение 4ДИ в вашей команде.....	117
Чего следует ожидать.....	119
<i>Внедрение дисциплины № 1</i>	
<i>Сосредоточьтесь на критически важных целях</i>	132
<i>Внедрение дисциплины № 2</i>	
<i>Руководствуйтесь опережающими показателями</i>	148
<i>Внедрение дисциплины № 3</i>	
<i>Пользуйтесь информационным табло</i>	167
<i>Внедрение дисциплины № 4</i>	
<i>Разработайте график отчетности</i>	182
<i>Автоматизация 4ДИ</i>	203

Часть третья

Внедрение 4ДИ в вашей организации	213
<i>Лучшие методы для самых лучших</i>	215
<i>Нацеливание организации на критически важное (в соавторстве со Скоттом Тилом)</i>	238
<i>Разворачивание 4ДИ по всей организации</i>	252
<i>Часто задаваемые вопросы по 4ДИ</i>	263
<i>4ДИ в домашних условиях</i>	285
<i>Итак, что теперь?</i>	293
Глоссарий	296
Благодарности	301
Об авторах	305

Посвящается Джиму Стюарту, нашему другу, коллеге
и основоположнику изложенных в книге идей, человеку
блестящего ума, страстно преданного высочайшему
качеству работы. Да благословит тебя Господь
в твоих новых чертогах.



1946–2006

Предисловие

Книга «Как достиг цели: Четыре дисциплины исполнения» предлагает нечто большее, чем теории для стратегических организационных перемен. Авторы объясняют не только *что* такое эффективная реализация, но и *как* она достигается. Они приводят многочисленные примеры компаний, которым удалось воплотить это на практике, и не один, а десятки раз. Эту книгу в обязательном порядке должен прочесть каждый руководитель!

*Клейтон Кристенсен, профессор Гарвардской школы бизнеса
и автор книги «Дилемма инноватора»*

Энди Гроув, который принимал участие в создании Intel, а затем возглавлял компанию на посту генерального директора и председателя совета директоров, преподавал мне парочку бесценных уроков. Один из них имел место на собрании, где он сам и несколько его сотрудников обсуждали запуск микропроцессора Celeron. Я присутствовал на совещании в качестве консультанта. Теория подрывных инноваций вскрыла нависшую над Intel угрозу: две компании — AMD и Cyrix — атаковали нижний сегмент рынка микропроцессоров, продавая более дешевые чипы компаниям, производящим компьютеры минимальной конфигурации. Они сумели отхватить довольно большую долю рынка и уже подбирались к его верхнему сегменту. Intel нужно было отреагировать.

Во время перерыва Гроув спросил меня:

— Как же мне это сделать?

Я с готовностью посоветовал ему создать независимое подразделение с собственной структурой расходов и собственными торговыми агентами.

На что Энди в типичной для него резкой манере ответил:

— Ты такой наивный ученый. Я спросил, *как* мне это сделать, а ты говоришь, *что* мне следует делать. — Он чертыхнулся и повторил: — Я знаю, что нужно делать, но не представляю, как.

Мне показалось, передо мной возникло божество, а мне негде от него спрятаться. Гроув был прав. Я действительно был наивным ученым и только что продемонстрировал полное непонимание разницы между *что* и *как*.

Возвращаясь в Бостон, я думал о возможности изменить направление моих научных изысканий и попытаться разработать теорию *как*. Однако потом я отверг эту идею, поскольку понятия не имел, как к ней подступиться.

Поэтому мои исследования, оказавшиеся весьма продуктивными, были посвящены ответам на вопрос «что» в бизнесе, иными словами, стратегии. Большинство исследователей, консультантов и писателей, занимающихся вопросами стратегии, предлагают нам их статическое видение — моментальный снимок технологий, компаний и рынков. Эти снимки отражают характеристики и практику успешных компаний или руководителей по сравнению с проблемными компаниями и руководителями в некий конкретный момент времени, момент снимка. Явным или косвенным образом они утверждают: если вы желаете добиться такого же успеха, какого добились самые успешные люди и компании, то должны во всем им подражать.

Мы с коллегами далеки от фотографии. Вместо снимков мы создаем «фильмы» о стратегиях. Правда, они не похожи на те, которые показывают в кинотеатре и в которых воплощается фантазия продюсеров и сценаристов. В Гарварде мы создаем необычные фильмы — *теории*, которые описывают и объясняют причины тех или иных событий. Эти теории составляют *сюжеты* наших фильмов, которые, в отличие от картин, показываемых в кинотеатрах и наполненных интригами и неожиданностями, совершенно предсказуемы. В них можно заменить *актеров* — различных людей, компании и отрасли — и смотреть фильм заново. Вы можете выбирать действия, совершаемые актерами. Но поскольку сюжеты фильмов строятся на теориях причинно-следственных связей, результаты их действий всегда прогнозируемы.

«Скучно», — скажете вы. Возможно, но лишь тем, кто жаждет развлечений. Однако руководители, которым необходимо знать, является ли выбранная стратегия — *что* их работы — верной или неверной, нуждаются в максимальной определенности. Поскольку теория служит сюжетом, вы можете по желанию перематывать кино и многократно пересматривать прошлое, чтобы понять, чем обусловлено *что* и почему. Еще одна отличительная черта таких фильмов — возможность просматривать будущее еще до того, как оно произойдет. Вы можете менять свои планы на основании различных ситуаций, в которых можете оказаться, и просматривать в фильме, что случится в результате.

Не хвастаясь, думаю, будет справедливо утверждать, что наши исследования в вопросах стратегии, инноваций и развития помогли руково-

дителям, не пожалевшим времени на ознакомление с теориями стратегии, добиваться успеха гораздо чаще, чем ранее.

Остается только как управления компанией в периоды перемен. Этому вопросу практически не уделялось внимания, за исключением настоящей книги.

Причину, по которой тщательные исследования того, почему как проявлялось так долго, требуют отдельных масштабных исследований. Теории причинно-следственных связей, касающиеся стратегии, т. е. отвечающие на вопрос «что», обычно возникают в результате глубокого изучения компании, как было в случае с моим исследованием дисководов. Напротив, как стратегических изменений возникает непрерывно в каждой компании. Развитие теории как означает, что вы не можете изучать данный феномен одномоментно. Нельзя запечатлеть как на мгновенном снимке. Вам придется непрерывно и углубленно изучать его на протяжении многих лет во многих компаниях. Масштабы такого мероприятия — вот причина, по которой я и другие ученые игнорировали как стратегических изменений. Мы просто не потянули бы такой проект. Для него требуются перспектива, проницательность и возможности такой компании, как FranklinCovey.

Вот почему я так обрадовался выходу этой книги. В ней нет историй о компаниях, добившихся успеха единожды. Скорее она содержит теорию причинно-следственных связей о том, как добиваются эффективной реализации целей. Авторы предлагают нашему вниманию не ментальные снимки, а кинофильмы, которые мы можем перематывать и изучать сколько угодно и в которые вы, руководитель, можете включать свою компанию и сотрудников в качестве актеров. К тому же у вас есть возможность просматривать будущее еще до того, как оно наступит. Эта книга — плод глубоких исследований многих компаний, осваивавших новые способы реализации как, магазин за магазином, гостиница за гостиницей, подразделение за подразделением.

Надеюсь, от чтения этой книги вы получите не меньшее удовольствие, чем я.

Клейтон Кристенсен, Гарвардская школа бизнеса

Стратегия и реализация

В контексте результативности руководитель может повлиять на два основных фактора: *стратегию* (план) и способность ее *реализовывать*.

Остановитесь на минуту и задайте себе вопрос: «С каким из этих двух факторов руководителям приходится сложнее всего? С разработкой или реализацией стратегии?»

Сколько бы раз мы ни задавали этот вопрос лидерам компаний по всему миру, они давали неизменный ответ: «С реализацией!»

А теперь задайте второй вопрос: «Если вы получили степень MBA или прослушали курс лекций по бизнесу, чему во время занятий уделялось больше внимания — реализации или стратегии?»

И на этот вопрос руководители отвечали не задумываясь: «Стратегии!» Наверное, нет ничего удивительного в том, что труднее всего руководителям дается именно та сфера, в которой они в меньшей степени разбираются.

Поработав с множеством руководителей и команд во всех отраслях, учебных заведениях и правительственных организациях по всему миру, мы пришли к выводу: следующий важный шаг после того, как вы определились, что делать, состоит в том, чтобы заставить людей реализовать ваши идеи на нужном вам уровне.

В чем же состоят трудности реализации? В конце концов, если стратегия сформулирована четко и внятно, а вы как руководитель, полный воодушевления, стоите у руля, разве команда не вдохновится вашим примером? Ответ отрицательный, и, скорее всего, ваш собственный опыт неоднократно этот факт подтверждал.

Книга, которую вы держите в руках, содержит максимально эффективный и практичный материал. В ней вы найдете набор дисциплин, взятых на вооружение тысячами руководителей, а также сотнями тысяч эффективных сотрудников и позволивших им добиться выдающихся результатов.

Письмо

Увидев в тот день в своем расписании трехчасовое совещание, я был настроен скептически. Будучи новым вице-президентом американского подразделения компании Eli Lilly and Company, я был по горло завален делами. Но поскольку совещание проводил один из моих руководителей, я решил принять в нем участие.

Я не перестаю радоваться этому выбору, потому что в течение первых же нескольких минут совещания понял, что стал свидетелем необычного события. Я слушал, как команда отчитывалась о блестящих результатах, полученных благодаря новым методам, известным как «четыре дисциплины исполнения» (4ДИ). Присутствующие на совещании сотрудники не только достигли поставленных целей, но и ходили и говорили как победители: расправив плечи и с высоко поднятой головой. Как лидер я тоже стремился получить столь же высокие результаты, но, что гораздо важнее, мне хотелось, чтобы такой образ мышления был присущ всей нашей организации.

Мы применили «четыре дисциплины исполнения» в нашей фармацевтической компании, поставив перед собой две главные цели: максимально увеличить продажи лекарственных препаратов и одновременно улучшить итоговые показатели прибыльности. В этот же самый период в компании была развернута более масштабная реорганизация для повышения эффективности операций. Более неподходящего момента для этого нельзя было и придумать. Но в конечном счете мы значительно превысили все запланированные показатели по обоим направлениям, однако эти результаты оказались не самым большим нашим достижением.

Самое впечатляющее наше достижение — укрепление корпоративной культуры за счет активного участия наших сотрудников. В особо сложный период, усугубленный реорганизацией, повлекшей за собой существенные перемены, наши люди продемонстрировали небывалую активность и вовлеченность.

Я частенько мысленно возвращаюсь к своему решению посетить то совещание и, что гораздо важнее, к тому долгому пути, который

мы прошли, чтобы не только получить отличные результаты, но и создать высокоэффективную культуру. Это решение для меня оказалось судьбоносным, поскольку оно радикально и навсегда изменило мой стиль руководства.

*Алекс Азар,
президент Lilly USA, LLC*

Истинная проблема с реализацией

Би Джей Уокер предстояло решить самую сложную проблему за всю ее карьеру. Заняв в 2004 г. должность руководителя министерства по социальному обеспечению штата Джорджия, она сразу поняла, что 20 000 ее сотрудников полностью деморализованы. За пять лет департамент сменил пять руководителей и находился под постоянным прицелом СМИ вследствие большого числа смертей и несчастных случаев среди детей, находящихся на попечении государства. Многие месяцы сотрудники департамента были вынуждены работать в постоянном страхе совершить ошибку, из-за чего их и без того низкая производительность упала еще больше, а задолженность по нерешенным делам стала одной из самых высоких в стране. Би Джей Уокер предстояло придумать, как вернуть команде уверенность и целеустремленность. Она понимала: промедление подобно смерти.

Менее чем через полтора года Би Джей вместе с командой удалось сократить число повторных случаев неправильного лечения детей на целых 60%.

Bethesda Marriott, один из отелей, находящихся недалеко от головного офиса Marriott International, поставил целью улучшить критерии качества — желание, обусловленное близостью к руководству компании. Главный управляющий Брайан Хильгер, его команда и владельцы отеля сообща трудились над его реконструкцией стоимостью в \$20 млн, включавшей отделку комнат, внушительного холла и нового ресторана. Без этих усовершенствований нельзя было ожидать благосклонных отзывов постояльцев. Усилия себя оправдали — отель выглядел фантастически прекрасным. *Однако оценки клиентов не достигали до желаемых... пока.*

Вторая часть уравнения отражает, как сотрудники взаимодействуют с постояльцами и исполняют свои обязанности в отеле, — стратегия, которая зависит от их нового поведения.

Через год Брайан и его команда праздновали получение самых высоких оценок удовлетворенности клиентов за 30 лет существования отеля.

Как признался Брайан, «раньше я боялся пятничных оценок удовлетворенности клиентов, а сейчас с нетерпением жду утра каждой пятницы».

Примеры компании Eli Lilly, штата Джорджия и отеля Marriott кажутся непохожими друг на друга, но это не так. Перед руководителями двух столь разных организаций стояла, по сути, одна и та же задача. И они должны были найти ее единое решение.

Общая задача? Реализация стратегии, требующей существенного изменения поведения людей — поведения многих, если не всех членов команды или организации.

Единое решение? Глубокое внедрение «четырех дисциплин исполнения» (4ДИ).

Все лидеры сталкиваются с такой проблемой, даже если не отдают себе в этом отчет. Если вы руководитель, то прямо сейчас, вероятно, пытаетесь заставить своих подчиненных изменить привычный образ действий. Стоите ли вы во главе маленькой команды, огромной компании, семьи или завода, никаких значительных изменений вам не видать, пока люди не изменят свое поведение. Тем не менее для достижения успеха вам нужно не просто их подчинение — вам нужна их самоотдача. Как известно, любому лидеру завоевать сердца и умы, заслужить преданность, которая выдержит испытание неотложной рутинной, не так-то просто.

Мы более 15 000 раз внедряли «четыре дисциплины исполнения», прежде чем написать эту книгу. Почему? Потому что хотели протестировать и испытать их на практике в сотнях реальных ситуаций, вроде тех, с которыми столкнулись Алекс Азар, Би Джей Уокер и Брайан Хильгер.

Реализация стратегии, предусматривающей длительное изменение человеческого поведения, — один из самых больших камней преткновения для любого лидера. «Четыре дисциплины исполнения» позволят вам не экспериментировать с интересной теорией, а применять на практике испытанные приемы, каждый раз доказывающие свою эффективность.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СЕРЬЕЗНАЯ ПРОБЛЕМА

Какое бы название вы ни использовали — «стратегия», «цель» или просто «усовершенствования», любая инициатива, выдвигаемая вами как руководителем для продвижения вашей команды, относится к одной из двух категорий. Первая требует лишь росчерка пера, а вторая — изменения поведения.

К стратегиям, осуществляемым «росчерком пера», относятся те, которые исполняются по вашему приказу или поручению. Проще говоря,

если вы обладаете деньгами или властью, то реализуете их потенциал. К таким стратегиям можно отнести крупные инвестиции, изменения в системе материального поощрения, перераспределение ролей и обязанностей, наем новых сотрудников или новую рекламную кампанию. И хотя реализация этих стратегий требует планирования, согласованных решений, характера, мозгов и денег, вы знаете, что рано или поздно все будет сделано.

Стратегии поведенческих изменений разительно отличаются от стратегий, осуществляемых «росчерком пера». В этом случае вы не можете ограничиться одними приказами, поскольку воплощение в жизнь таких стратегий требует от людей — порой большого количества людей — совершенно иного поведения. И если вы когда-нибудь пытались заставить окружающих изменить привычный образ действий, то знаете, как это невероятно трудно. Изменить себя — дело непростое.

Например, вам нужно приучить всех сотрудников, работающих в магазинах, здороваться с посетителями в первые 30 секунд, или перевести всю команду торговых агентов на использование новой системы CRM¹, или убедить команду по разработке продукта сотрудничать с маркетинговой группой. Если вы Алекс Азар или Би Джей Уокер, вам предстоит изменить практику, укоренившуюся за многие десятилетия. А это ох как непросто!

СТРАТЕГИЯ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМАЯ «РОСЧЕРКОМ ПЕРА»	СТРАТЕГИЯ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ
Капитальные вложения	Положительные впечатления покупателей
Расширение штата сотрудников	Высокое качество обслуживания
Процесс перемен	Ускорение ответной реакции
Стратегически важные изменения	Единообразие процессов
Покупка места и времени в СМИ	Постоянное консультирование клиентов
Изменение ассортимента продукции	Сокращение перерасхода средств

Примеры стратегических решений, требующих от людей изменения поведения, в сравнении с задачами, которые выполняются «росчерком пера».

Нередко встречаются стратегии, осуществляемые «росчерком пера», которые после одобрения развиваются в стратегии, требующие значительных перемен в поведении.

Наш коллега Джим Стюарт так описал стоящую перед руководителями задачу: «Чтобы достичь цели, которой вы не достигали ранее, вы

¹ CRM-система, сокращение от англ. Customer Relationship Management — система управления взаимоотношениями с клиентами. — *Прим. ред.*

обязаны делать то, чего никогда раньше не делали». Речь идет о новом подходе к продажам, об усилиях по повышению степени удовлетворенности клиентов, о более высоком качестве управления проектами и внедрении нового процесса производства. Если людям предстоит изменить привычный образ действий, значит, вы реализуете стратегию, меняющую поведение, и вам придется нелегко.

Направляясь на работу, вы когда-нибудь ловили себя на мысли: «Черт возьми, неужели мы не можем с этим справиться?»

Если так, то вы должны помнить ощущение, которое вас охватывает, когда между вами и желаемыми результатами стоит лишь невозможность заставить людей измениться. И вы не одиноки.

После серьезного исследования организационных перемен международная консалтинговая компания Bain & Company сообщила о таких результатах: «Около 65% всех проектов, требующих значительных изменений в поведении со стороны ведущих сотрудников, — это то, что менеджеры зачастую не планируют заранее»¹.

Несмотря на значимость проблемы, руководители редко признают факт ее существования. Вы не услышите от лидера: «Мне нужно научиться лучше реализовывать стратегии, требующие от людей действовать по-новому». Зато с высокой долей вероятности он может сказать: «Как бы мне хотелось не иметь дело с Томом, Полом и Сью!»

Для руководителя естественно видеть основную проблему в людях. В конце концов, ведь именно они не делают того, что нам нужно. Но здесь вы глубоко заблуждаетесь. *Проблема не в людях!*

Эдвардс Деминг, отец теории управления качеством, говорил, что если большинство людей ведет себя определенным образом большую часть времени, проблема коренится не в них, а в самой системе². Как руководитель вы несете за нее ответственность. И хотя некоторые сотрудники представляют собой огромную проблему, прежде чем винить людей, как следует подумайте.

Приступив к изучению этого вопроса несколько лет назад, мы руководствовались одним желанием — вскрыть коренные причины слабой реализации идей. Мы провели международный опрос работающих людей и изучили сотни компаний и правительственных агентств. На начальных

¹ Patrick Litre, Alan Bird, Gib Carey, Paul Meehan, “Results Delivery: Busting Three Common Myths of Change Management,” *Insights*, Bain & Company, Jan. 12, 2011. <http://www.bain.com/publications/articles/results-delivery-busting-3-common-change-management-myths.aspx>.

² См. Rafael Aguayo, Dr. Denting: *The American Who Taught the Japanese About Quality* (New York: Simon & Schuster, 1991), 57–63.

этапах исследования мы натыкались на проблемы всюду, на что ни обращали взор.

Одной из основных причин неудачной реализации идей была нечеткая формулировка целей. Люди попросту не понимали, над какой из них им следует работать. В ходе первоначальных исследований мы выяснили, что только один сотрудник из семи мог назвать хотя бы одну из самых важных целей своей компании. Именно так: лишь 15% сотрудников смогли назвать хотя бы одну из трех первостепенных целей, поставленных руководителями. То, что называли целью оставшиеся 85%, зачастую даже близко не соответствовало формулировкам лидеров. Чем дальше находились люди от руководства компании, тем меньше у них было ясности. И в этом заключалась лишь одна из выявленных нами проблем.

Вот вторая: отсутствие увлеченности. Ее не доставало даже тем людям, которым была известна цель. Только 51% сотрудников признались, что испытывали воодушевление по поводу командной цели, в то время как остальные просто механически выполняли свои обязанности.

Проблема также крылась в отчетности. Невероятно, но более 81% всех опрошенных признались, что с них не требовали отчетов об успехах в контексте организационных целей. К тому же они не трансформировались в конкретные действия — 87% опрошенных понятия не имели, что им следует делать для достижения целей. Так что нет ничего удивительного в том, что реализация хромает на обе ноги.

Если вкратце, то люди плохо представляли себе цели, не были ими увлечены, не знали, какие конкретно действия нужно предпринимать в связи с ними, и не должны были отчитываться за их достижение.

Выше мы привели самые очевидные объяснения перебоев с реализацией идей. На более глубинном уровне можно выделить проблемы с доверием, неверно подобранными системами материального поощрения, слабо развитыми процессами разработки и неумелым принятием решений.

Наше первое инстинктивное желание — посоветовать им: «Исправьте все! Исправьте все, и они смогут реализовать вашу стратегию» — больше походило на совет вскипятить океан.

Но стоило нам копнуть поглубже, как мы нащупали главную причину перебоев в реализации идей. Разумеется, все перечисленные выше проблемы — отсутствие четкости, увлеченности, необходимости отчитываться и желания сотрудничать — только обостряют ситуацию. Но на самом деле они мешают нам увидеть коренную проблему. Наверняка вам доводилось слышать выражение: «Рыба замечает воду последней». Оно как нельзя точнее отражает наше открытие. Как рыба последней замечает воду, в которой постоянно плавает, так и мы осознали, что главная

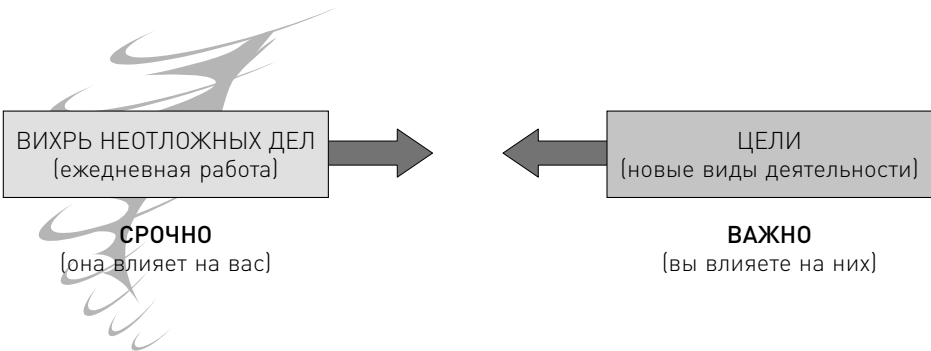
проблема реализации идей все время находилась у нас перед глазами. Мы не замечали ее, потому что она была повсюду и на виду.

ВИХРЬ НЕОТЛОЖНЫХ ДЕЛ

Настоящий враг реализации идей — ваша ежедневная работа! Мы называем ее вихрем неотложных дел. Это невероятное количество энергии, необходимой только лишь для осуществления ваших повседневных операций; и, как ни парадоксально, именно из-за нее так тяжело реализовать что-нибудь новое. Вихрь неотложных дел лишает вас возможности сконцентрироваться на продвижении команды вперед.

Руководители редко разграничивают вихрь неотложных дел и стратегические цели, поскольку и то и другое жизненно необходимо для нормальной деятельности компании. Тем не менее эти понятия кардинально различаются, и, что гораздо важнее, соперничают за ваши время, ресурсы, энергию и внимание. Думаю, не стоит говорить, какая из сторон выходит победителем в этой борьбе.

Вихрь неотложных дел всегда безотлагателен и ежеминутно влияет на вас и всех, кто с вами работает. Цели, которые вы ставите для продвижения вперед, безусловно, важны, но когда сталкиваются срочность и важность, победа всегда остается на стороне срочности. Теперь, когда вам уже известно об этой борьбе, вы станете замечать ее проявления повсюду, в любой команде, пытающейся реализовать новую задумку.



Важные цели, подразумевающие кардинально новое поведение, зачастую конфликтуют с вихрем неотложных дел, отнимающих все ваши силы и время.

Ориентируйтесь на собственный опыт. Можете вспомнить какой-нибудь важный проект, который хорошо начинался, но вскоре заглох?

Каков был его финал? Оглушительный взрыв и яркий фейерверк? Или он тихо и незаметно исчез, задушенный вихрем неотложных дел? Мы задавали этот вопрос тысячам руководителей и всегда получали один и тот же ответ: «Медленное удушение!» Все равно что случайно найти в дальнем углу ящика памятную выцветшую футболку: «О, вот она где. А я все думал, что же с ней случилось». Ей пришел конец, а вы ее даже не похоронили.

Реализация вопреки вихрю неотложных дел означает преодоление не только его силы рассеивания внимания, но и инерции «того, как мы всегда делали». Мы не утверждаем, что вихрь неотложных дел вредоносен. Это не так. Он способствует функционированию вашей компании, и вам нельзя его игнорировать. Если пренебрегать срочными делами, они могут потопить вас прямо сегодня. Но при этом верно и другое: если вы будете пренебрегать важными делами, те могут потопить вас уже завтра. Другими словами, если вы и команда будете работать только в режиме вихря неотложных дел, прогресса вам не видать — вся ваша энергия уйдет на то, чтобы удержаться на ветру. Вся хитрость в том, чтобы реализовывать самые важные цели в разгар реализации наиболее срочных!

Все руководители воспринимают вихрь неотложных дел по-своему. Топ-менеджер одной из крупнейших компаний по продаже товаров для дома дал такое описание: «Не драконы налетают на нас, меняя приоритеты. А комары. Каждый день перед нашими глазами роятся тучи комаров, и, оглядываясь на последние полгода, мы понимаем, что не сделали ничего из запланированного».

Вы наверняка сталкивались с вихрем неотложных дел, когда пытались донести до своего сотрудника новую цель или стратегию. Помните, как протекал разговор? Вы сконцентрированы на цели и стараетесь оперировать простыми и понятными категориями. Но в ходе диалога собеседник, кивая и поддакивая, так и норовит выскользнуть из комнаты, чтобы вернуться к так называемой настоящей работе, — еще одно название для вихря неотложных дел.

Полностью ли этот сотрудник вовлечен в достижение поставленной цели? Ничего подобного. Пытается ли он саботировать ее осуществление или подорвать ваш авторитет? Нет. Он всего лишь хочет выжить во время вихря неотложных дел.

В качестве наглядного примера один из наших коллег привел такую историю:

«Я входил в правление общественного комитета местной средней школы, чьей главной целью было улучшение результатов тестов. Я должен был переориентировать учителей на новую цель, поэтому догово-

рился встретиться с некоторыми из них, чтобы поделиться планом действий и первыми шагами.

Сначала их поведение поставило меня в тупик — казалось, они меня совсем не слушали. Постепенно я понял почему: на столе одной из учительниц лежала огромная стопка ученических тетрадей для проверки и оценки. И это была коллекция сочинений только лишь за один день. Помимо этого женщине предстояло посетить родительское собрание и составить план завтрашних уроков. Она казалась такой потерянной, пока я болтал без остановки, но на самом деле меня не слушала. В голове учительницы просто не осталось места для моих слов, и я не виню ее за это!»

Давайте подведем итоги всему сказанному выше. Во-первых, если вы намереваетесь добиться выдающихся результатов, вам так или иначе придется реализовывать стратегию, предполагающую изменение поведения. На стратегии, осуществляемой «росчерком пера», далеко не уедешь. Во-вторых, в процессе реализации стратегии, предполагающей изменение поведения, вы неизбежно столкнетесь с вихрем неотложных дел — весьма достойным противником, которого во многих организациях так и не удалось победить.

«Четыре дисциплины исполнения» не предназначены для борьбы с вихрем неотложных дел. Они необходимы для осуществления наиболее важной стратегии, находящейся в его эпицентре.

«ЧЕТЫРЕ ДИСЦИПЛИНЫ ИСПОЛНЕНИЯ»

Тим Харфорд, автор книги «Экономист под прикрытием», говорил: «Покажите мне удачную сложную систему, а я покажу вам систему, которая развилась методом проб и ошибок»¹. Применительно к «четырем дисциплинам исполнения» Харфорд был совершенно прав. Тщательно проработанные идеи принесли пользу, но сформировались они в результате проб и ошибок.

В ходе первоначальных исследований, проводимых совместно с компанией Harris Interactive, мы опросили почти 13 000 человек по всему миру из 17 различных сфер индустрии и провели внутренние оценки в 500 различных компаниях. В течение нескольких следующих лет мы дополняли свою базу результатами опросов почти 300 000 руководителей и сотрудников. Это исследование заложило прочную основу для определения базовых принципов и позволило сделать первые выводы, однако истинное понимание пришло не благодаря нашим изысканиям. Оно вы-

¹ Харфорд Т. Экономист под прикрытием. — СПб.: BestBusinessBooks, 2009.

кристаллизовалось в ходе работы с людьми, подобными вам, в результате 1500 случаев практической реализации тех или иных идей. Именно это понимание позволило нам разработать принципы и методы, которые будут давать результаты вне зависимости от сферы деятельности компании или страны, где они применяются.

У нас есть две новости: хорошая и плохая. Хорошая: существуют правила, позволяющие реализовывать задуманное на фоне вихря неотложных дел. Плохая: существуют правила, нарушение которых влечет за собой незамедлительные последствия.

Хотя на первый взгляд предлагаемые нами «четыре дисциплины» могут показаться простыми, их нельзя назвать примитивными. Они кардинально изменяют ваш подход к реализации целей. После того как вы начнете их применять, вы уже никогда не сможете руководить по-прежнему, будь вы координатор проектов, руководитель маленькой группы торговых агентов или президент компании из списка Fortune 500. Мы считаем, что эти дисциплины в корне изменяют ваши представления о том, как двигать вперед команды и компании.

Далее приводится краткий обзор «четырех дисциплин» исполнения.

Дисциплина № 1: сосредоточьтесь на критически важных целях

Обычно чем больше дел вы намечаете, тем меньше в действительности успеваете. Это абсолютный неизбежный принцип, с которым всем нам приходится жить. На каком-то этапе пути большинство руководителей об этом забывают. Почему? Потому что умные, амбициозные лидеры не хотят довольствоваться малым; они жаждут большего. Разве не сложно отказаться от хорошей идеи? А если она просто грандиозная? Тем не менее хороших идей всегда гораздо больше, чем вы с командой способны реализовать. Вот почему ваша первая задача — сконцентрироваться на чрезвычайно важном.

Сфокусированность — естественный принцип. Рассеянные солнечные лучи слишком слабы, чтобы разжечь огонь, но стоит собрать их в пучок через увеличительное стекло, как они за секунды воспламят бумагу. То же самое относится и к людям: если их коллективная энергия сосредоточена на одной задаче, они могут достичь чего угодно.

Дисциплина № 1: фокус на критически важных целях требует от вас как руководителя отказаться от попыток объять необъятное и сосредоточиться на меньшем, для того чтобы ваша команда добивалась большего. Внедряя дисциплину № 1, вы отбираете одну исключительно важную цель (в крайнем случае две), вместо того чтобы пытаться охватить

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru