

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

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=3956625

Лидерство: к вершинам успеха: Питер; СПб.; 2011

ISBN 978-5-4237-0239-7

Аннотация

Быть лидером высшего уровня. Вести за собой людей, вдохновляя их на создание высокоэффективной организации. Можно ли добиться этого? Кен Бланшар и его коллеги не один десяток лет помогают просто хорошим компаниям становиться великими и – что важно – оставаться таковыми. В этой книге впервые сведены воедино знания о выдающемся лидерстве и уникальный опыт международного бизнеса.

Без сомнения, книга вдохновит вас подняться к новым вершинам лидерства и увлечь за собой других людей.

Содержание

Введение	5
Раздел I	16
Глава 1	16
Правильная цель: тройной результат	17
Высокоэффективная организация всякий раз оказывается в выигрыше	26
Тест: соответствует ли ваша организация модели ВЭО SCORES?	34
Глава 2	42
Важность видения	42
Убедительное видение создает культуру величия	44
Видение является стартовой площадкой	46
Видение может существовать на любом уровне организации	49
Эффективные и неэффективные формулировки видения	50
Создание видения, которое действительно работает	51
Превратите ваше видение в реальность	61
Видение и лидерство	65
Раздел II	67
Глава 3	67

Успех у потребителя	67
Обслуживание потребителей на высочайшем уровне	71
Разрешите людям летать высоко	89
Делать для клиентов все возможное и немного больше	94
Как воплотить все это в жизнь	99
Раздел III	107
Глава 4	107
Что такое наделение властью?	108
Сила наделения властью	110
Как прошлое препятствует изменениям в сторону наделения властью	112
Пробуждение сил и способностей людей: реальный пример	114
Изучение языка наделения властью	116
Три ключа к наделению властью	118
Конец ознакомительного фрагмента.	128

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 просто 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 ко-

гда 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 обслужи-

вающих 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 высо-

кое 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 следуйте 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 руковод-

ства — 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»¹. 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 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).

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

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, пытливість, 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 Полиан-

ны². 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.

² Имеется в виду героиня книги Элинор Портер «Полианна». – *Примеч. науч. ред.*

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 манией 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 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 каж-

дой 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 работода-*

телем и лучшей компанией для вложения денег. Этот тройной результат и является правильной целью, и именно он может определить различие между посредственностью и величием³. 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.

³ 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.

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 требовательными. Они ожидают, что получают 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 востор-

женных 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 оставился 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 отвеча-

ют 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 – со-

крашение 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 прочесть 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, делясь 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 изме-

нить 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

поразитель 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 обшир-

ное исследование, направленное на то, чтобы дать определение и установить характеристики высокоэффективной организации⁴. 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 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,

⁴ 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.

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 ценно-

сти, 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 парусах 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 ограничены вершиной иерархии, Соучастие, сотрудничество и работа в команде являются образом жизни

Доступная информация и открытое общение, Высокоэффективная организация использует широкое определение того, что является значимой и необходимой информацией, Информация, нужная для принятия квалифицированных решений, легко доступна сотрудникам



Активирующие системы и структуры, Системы, структуры, процессы и методы взаимно согласованы и поддерживают цели, ценности, стратегические направления и задачи, что облегчает сотрудникам выполнение работы

Неослабевающая концентрация внимания на интересах потребителя, Высокоэффективные организации достигают выдающихся результатов, частично в силу своей почти одержимой сосредоточенности на них, Тем не менее уникальным является способ фокусирования на результатах: они рассматриваются с точки зрения интересов потребителей

Постоянное обучение, Высокоэффективные организации постоянно нацелены на различные системы обучения, умножая интеллектуальный капитал и проводя обучение во всей организации

Эти шесть главных элементов Модели B3O SCORES™ действуют независимо, создавая устойчиво высокоэффективную работу организации и обеспечивая удовлетворение ее работников, Для получения дополнительной информации по каждому элементу и лежащим в основе их исследованиям отсылаем читателя к статье «Высокоэффективные организации: Модель SCORES»

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 ли 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 верхушке иерархии. Участие, сотрудничество и работа в команде являются образом 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 со-

трудники, 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 – преду-

смаатривающего 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, чув-

ства 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 проекта⁵. Мы включили в него несколько дополнительных вопросов о лидерстве.

Тест ВЭО SCORES

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

1 = Решительно не согласен

2 = Не согласен

⁵ 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*.

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 инте-

рессах 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?

Лидерство⁶

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

⁶ Приложение к тесту «HPO 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 Бланишар, Джесси Стоунер и Дрэа 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 обратиться 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 лидерства⁷. 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.

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

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.⁸

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 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.

⁸ 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.

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 и Porras*, были в шесть раз выше, чем в просто «успешных» компаниях, и в 15 раз выше средних показателей по рынку за последние 50 лет!⁹ 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 будущего¹⁰.

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

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

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

нии 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 царили 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»¹¹ статью, в которой Герстнер

¹¹ «New York Times», August 2, 1995.

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 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 на-

шли 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 Дрэн 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 Дреа выявили три ключевых элемента убедительного образа:¹²

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 биз-

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

нес 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 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 мотивацию¹³.

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, ко-

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

торая была у них при входе в парк». Дисней 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 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 ин-

формацией 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 упорядочены¹⁴. Исследование, проведенное Кеном Бланшаром и Майклом О'Коннором, показывает, что люди не в состоянии фокусироваться на более чем трех-четырех ценностях, которые действительно влияют на поведение. Кроме того, чтобы быть

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

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 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 «щадающе-дружелюбное отношение к окружающей среде»! То-

гда 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»¹⁵. 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 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.

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

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 толь-

ко 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 сосредоточиваетесь 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 собоет

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!»¹⁶.

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

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

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.



Для участия в виртуальной конференции
Set Your Sights on the Right Target and Vision
посетите **www.LeadingAtAHigherLevel.com**.
Бесплатный доступ обеспечивается паролем
«Target»

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 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 тен-

денции 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 искали 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 клиентов¹⁷. 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 единственное правило, которое на самом деле настойчиво внедряется. Сочетание этики обслуживания со здравым смыслом

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

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 стран¹⁸.

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

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».

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 слу-

жащие 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 состоянии¹⁹. В поисках места для ночевки после целого дня езды на автомобиле много ли людей предпочли бы выбрать motel 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

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

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. Взволнованные 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 исти-

ны 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 повашему, 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 почита-

телей, 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.

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 *Kraft!*»²⁰ Официант ответил; «Если вы придете сюда завтра вечером, я вам гарантирую, что вы получите *Kraft!*».

²⁰ *Kraft* (крафт) – сорт макарон. – Примеч. перев.

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 пошел 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, делает 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?» – 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 поест 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 валят 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 ответствен-

ность 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 кричать, 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 по-

дошла 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 крикают 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.

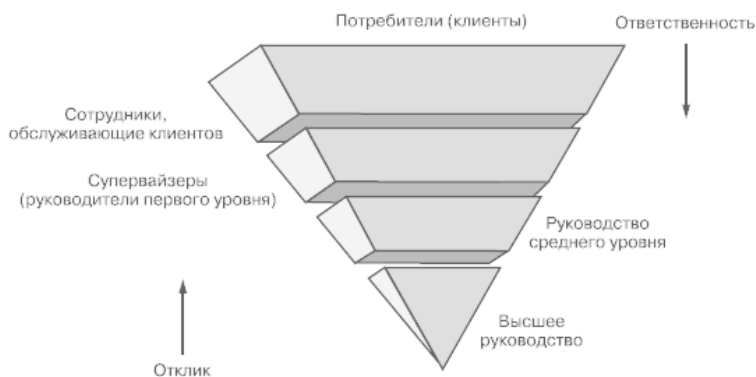
Как можно создать организацию, в которой утки под контролем, а орлы могут парить?

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

Здесь именно люди первой линии могут быть *ответ-*

ственные — 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.



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 путе-

шествие 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? Хэрб 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 авиакомпания, 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 (мастэктомия). 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 Альбурке 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 масшта-

бах 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 работникам делать все необходимое для удовлетворения интересов потребителей, то вы, скорее всего, превысите ожида-

ния 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 активирующие 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 полуспущенном 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 об-

судить 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 потребителей

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 процеду-

ры 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 Диснея. Она прождала дольше обычного автобус до «Мира Диснея». 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 Диснея. 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».



Для участия в виртуальной конференции
Set Your Sights on the Right Target and Vision
посетите **www.LeadingAtAHigherLevel.com**.
Бесплатный доступ обеспечивается паролем
«Target»

Раздел III

ПРАВИЛЬНО ОБРАЩАЙТЕСЬ СО СВОИМИ РАБОТНИКАМИ

Глава 4

Главное – это наделение властью

Кен Бланишар 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

ние 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 – Оксли²¹. И в самом деле, культура 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 Эду-

²¹ 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»).

арду 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 %) ²². 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* ²³.

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

²³ 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. S. 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 пе-

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 знаниях²⁴.

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?»

чатающего 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. S. 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).

²⁴ 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»²⁵.

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 увиливаем 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?»

²⁵ Инаугурационная речь Джона Фицджеральда Кеннеди. 20 января 1961 г.

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 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

Иерархическая культура	Культура наделения властью
Планирование	Видение будущего
Приказы и контроль	Партнерство ради эффективности
Мониторинг	Самоконтроль
Индивидуальная ответственность	Командная ответственность
Пирамидальные структуры	Кросс-функциональные структуры
Последовательно выполняемые процессы	Проекты
Менеджеры	Наставники/руководители команды
Служащие	Члены команды
Партисипативный менеджмент	Члены команды
Делай, как сказано	Думай сам и делай
Соответствие требованиям	Здравый смысл

Если вы сравните слова в двух колонках, сразу становятся понятными различия в отношении, ожиданиях и связан-

ных 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 беспокоьтесь 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 до-

стигнуть 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 командами²⁶.

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 ответ-

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

ственным, 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 эру-

дицией персонала. Было ли этичным уволить людей в 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 преодолеет 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, потен-

циальных временных увольнении 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 организаций²⁷. Мы говорим здесь не просто о получении информации, а фактически об обучении на основе

²⁷ Это описано при характеристике модели HPO SCORES в главе 1 «Является ли ваша организация высокоэффективной?».

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 НР» содержится заявление: «Мы оставляем за собой право совершать ошибки»²⁸.

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

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

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 навсегда²⁹.

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»:³⁰

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

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

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

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 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.