

Три пути в страну Oz

Официальное
продолжение
«Принципа Oz»

240 решений
самых сложных
проблем бизнеса

Как построить
культуру
настоящей
ответственности

Роджер Коннорс
Том Смит
Крейг Хикман
Трейси Скоузен
Маркус Николс

альпина **PRO**

Том Смит

**Три пути в страну Oz.
Как построить культуру
настоящей ответственности**

«Альпина Диджитал»

2016

УДК 174.8
ББК 88.56

Смит Т.

Три пути в страну Oz. Как построить культуру настоящей ответственности / Т. Смит — «Альпина Диджитал», 2016

ISBN 978-5-907470-20-0

Страна Oz – это компания, где все работают с максимальной самоотдачей, цели достигаются, клиенты довольны и прибыль растет. И это не сказка, а вполне достижимое будущее, которое непременно наступит, если исправить один параметр – персональную ответственность. Об этом авторы книги рассказали в своем бестселлере «Принцип Oz: Достижение результатов через персональную и организационную ответственность». Книга «Три пути в страну Oz» продолжает и раскрывает с практической точки зрения начатую в «Принципе Oz» тему культуры ответственности, которая приносит результаты. Авторы предлагают новый, позитивный взгляд на понимание ответственности как на личный выбор каждого человека подняться над чертой самооправдания и бессилия и помогают выбрать оптимальный путь – преобразования себя, своей команды либо своей организации. В книге подробно описаны 16 Навыков ответственности, которые помогут вам достичь поставленных целей и трансформировать извечную проблему «Кто виноват?» в решение вопроса «Что делать?». Издание адресовано руководителям и сотрудникам компаний, а также всем, кто интересуется вопросами корпоративной культуры и ищет эффективные способы достижения поставленных целей.

УДК 174.8
ББК 88.56

ISBN 978-5-907470-20-0

© Смит Т., 2016

© Альпина Диджитал, 2016

Содержание

Предисловие	10
Об этой книге	12
Вступление	16
Часть 1	28
Пройдите опрос	28
Часть 2	30
Познакомьтесь с Навыками ответственности	30
Навык ответственности 1	32
Навык ответственности 2	37
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Роджер Коннорс, Том Смит, Крейг Хикман, Трейси Скоузен, Маркус Николс

Три пути в страну Oz: Как построить культуру настоящей ответственности

Переводчик *В. Яценков*

Редактор *К. Ахметов*

Руководители проекта *С. Цоцериа, Ю. Семенова*

Дизайн обложки *А. Гланицберг*

Корректоры *Н. Витько, Н. Ерохина*

Компьютерная верстка *Б. Руссо*

© 2016 by Partners in Leadership, PI, LLC.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина ПРО», 2022

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

*** * ***

«Вас не разочарует рассказ об ответственности, начатый "Принципом Oz" и получивший продолжение в "Трех путях в страну Oz". Роджер Коннорс, Том Смит и их коллеги опять попали в яблочко!»

Гейл Чикконе,

вице-президент по операциям глобальной сети, Отдел медицинского обслуживания и лечения диабета в Becton Dickinson (BD)

«Эта книга – мощное, удобное и чрезвычайно полезное руководство для желающих сделать следующий шаг в формировании культуры ответственности».

Грег Уоссон,

*соучредитель и президент, Wasson Enterprise;
генеральный директор в отставке, Walgreens*

«Понимание ожиданий клиентов и сотрудников имеет решающее значение для нас, поскольку мы создаем более ответственную культуру. Благодаря подходам, представленным в этой книге... мы стабильно добиваемся намеченных ключевых результатов. Без этого не обойтись».

Боб Экель,

генеральный директор MorphoTrust USA

«Мне понравился новаторский подход этой книги, особенно когда ценные уроки извлекаются из реального опыта работы руководителей. "Три пути в страну Oz" – достойное продолжение "Принципа Oz" и следующий логический шаг к повышению ответственности за результаты».

Ян Бейнс,

генеральный директор Cheddar's Scratch Kitchen

«Книга предлагает пошаговый план создания культуры ответственности и показывает, как с ее помощью можно добиться по-настоящему удивительных перемен».

Джейни Харто,

начальник полиции Миннеаполиса

«"Три пути в страну Oz" великолепно раскрывают суть ответственности. Книга, которую необходимо прочитать начинающим и опытным руководителям».

Марти Смиун,

генеральный директор Adaptive Computing

«Мощные идеи, содержащиеся в новой книге авторов "Принципа Oz", помогут вам сделать первые важные шаги на пути к формированию культуры ответственности в вашей команде или компании. Результаты вас удивят!»

Карла Купер,

бывший генеральный директор Daymon Worldwide

«"Три пути в страну Oz" покажут вам, как создать культуру ответственности с нуля, опираясь на конкретные примеры и проверенные методики повышения ответственности за результаты».

Ларри Миллер,

генеральный директор, Sit 'n Sleep

«Эту книгу должен прочитать каждый руководитель, стремящийся улучшить свои результаты и выяснить, что не так в его корпоративной культуре».

Дебби Боулз,

главный управляющий / директор завода, Ocean Spray Cranberries, Inc.

«"Три пути в страну Oz" – мощное руководство к правильному пониманию ответственности!»

Стив Биндер,

исполнительный вице-президент, подразделение Hormel, Hormel Foods Corporation

«Более чем десятилетний опыт применения этих принципов убеждает меня, что "Три пути в страну Oz" – отличный инструмент для всех, кто хочет добиться результатов и стремиться к долгосрочным изменениям».

Элен Тибодо,

вице-президент по стратегии и развитию в области бытового медицинского оборудования, Johnson & Johnson

«Благодаря принципам, представленным в "Трех путях в страну Oz", я стал лучше как руководитель, как муж и как отец. Я настоятельно рекомендую эту книгу всем, кто готов вывести себя и свою компанию на новый уровень!»

Том Дей,

вице-президент, направление охлажденных продуктов, Hormel Foods Corporation

«Независимо от того, довелось ли вам уже поработать Над чертой, или вы только начинаете свой путь, пошаговые руководства и рекомендации этой книги дают вам прекрасную возможность поучиться на примерах успешного опыта развития Навыков ответственности».

Пет Хэммет,

управляющий директор по персоналу, OGE Energy Corp.

«Книга... предлагает проверенные в работе методы, которые можно сразу применить на деле, – практические идеи для формирования вашей собственной культуры ответственности, позволяющей вовлекать людей и добиваться желаемых результатов. "Три пути в страну Oz" делают свое дело!»

Тами Полмантур,

директор по кадрам, Daymon Worldwide

«От оценки ситуации к конкретным решениям всего за 30 минут – эта книга содержит готовые решения, которые сразу можно использовать для развития культуры ответственности».

Бойд Блейк,

старший директор по информационным технологиям, Nu Skin Enterprises

«Если вы заинтересованы в развитии или поддержании на должном уровне гибких, сплоченных, инновационных команд и организаций, которые неизменно добиваются высоких результатов, эта книга должна стать вашим руководством к действию».

Ким Макихрон,

старший вице-президент отдела кадров, Genomic Health

«Мы будем использовать инструментарий "Трех путей в страну Oz", пока не добьемся наивысшего показателя выживаемости в стране. Эти навыки и принципы легли в основу нашей работы. Они помогают нам спасать жизни. Это действительно работает!»

Майк Ниблок,

начальник пожарной службы Салема, Орегон

«Книга просто и понятно излагает суровые истины о том, как пересекаются культура и эффективность, – об этом следует знать

руководителям, стремящимся трансформировать свою компанию на пути к лучшим результатам».

Стюарт Шютт,

генеральный директор American Tire Distributors

Мы посвящаем эту книгу команде Partners In Leadership. Вы вдохновляете нас своими Навыками ответственности и служите примером стремления к успехам и усердия для общего блага. Благодаря вашему вкладу мир становится лучше

Предисловие

Независимо от того, возглавляете ли вы команду, проект или компанию, вас оценивают по способности добиваться результатов. Я столкнулась с этим в самом начале моей карьеры.

Я стала генеральным директором, когда мне было за 30. Я знала, что у меня нет всех навыков, необходимых для управления международной организацией, попавшей в беду, особенно если с одной стороны на нее навалились государственные органы, а с другой – конкуренты. Тем не менее должность «президент и генеральный директор» на моей визитной карточке заставляла меня держать дистанцию и мешала получать столь нужную обратную связь и советы от окружающих. К счастью для меня, я встретила Тома Смита и Роджера Коннорса из Partners In Leadership и узнала о силе культуры, построенной на открытой и честной обратной связи. Они дали мне пищу для размышлений, рассказав о четырех ступенях к ответственности: ВОСПРИЯТИЕ, ПРИЧАСТНОСТЬ, РЕШЕНИЕ и ДЕЙСТВИЕ.

Компания Partners In Leadership уже почти 30 лет обучает отдельных лиц, команды и организации по всему миру эффективным навыкам формирования культуры ответственности для достижения исключительных результатов. Сделать это *намного* сложнее, чем кажется.

Вам, как и мне, вероятно, довелось в начале карьеры испытать влияние бизнес-культуры, которая поощряет в сотрудниках менталитет «скажи мне, что делать», в отличие от культуры, которая стремится по-настоящему захватить сердца и умы сотрудников и раскрыть индивидуальные и командные способности. В таких условиях об ответственности вспоминают только тогда, когда что-то идет не так. Но как же это неправильно! Верное понимание ответственности чрезвычайно важно для всех и служит ключом к раскрытию индивидуальных талантов и потенциала.

На протяжении всей своей карьеры я обращалась к наставникам, образцам для подражания и успешным руководителям, чтобы приобрести навыки, которые я могла бы добавить в собственный набор инструментов управления. Важно добиваться перемен... и нам пока не хватает в бизнесе, политике и сфере обслуживания людей, умеющих это делать. Культура ответственности начинается и заканчивается людьми. Людьми, верящими в цель предприятия. Людьми, которым небезразлично качество их работы. Людьми, желающими добиться обещанного результата. Формирование культуры, в которой люди осознанно берут на себя ответственность за выполнение своих обещаний, – тяжелая работа, иногда почти невыполнимая. Невозможное станет возможным только тогда, когда каждый осознает ответственность перед собой, окружающими и общим делом.

Мой личный успех, связанный с системой *Навыков ответственности*, привел меня к использованию ее идей и моделей повсеместно: дома, на работе и в обществе. Я неоднократно использовала эту систему для создания культуры ответственности, консультируя различные предприятия. Я рекомендую методики Partners In Leadership всем руководителям, которых я обучаю в моем консалтинговом бизнесе. И я рекомендую Роджера, Тома и их команду любой организации, которая хочет добиться выдающихся результатов и изменить мир к лучшему.

Итак, знаете ли вы, как сформировать ответственность за результаты на каждом уровне? Умеете ли вы создавать общую цель – описывать, ПОЧЕМУ важны результаты? Заслужили ли вы доверие окружающих и научились ли давать и получать честную обратную связь, чтобы открытые и откровенные беседы вели организации по правильному пути? Если вы хотите построить правильную культуру ответственности и создать себе репутацию человека, достигающего ярких и убедительных результатов, эта книга для вас.

Читая эту книгу, вы обнаружите, что авторы опросили более 120 успешных руководителей и более трех лет исследовали проблемы ответственности в работе. Они создали единствен-

ный в своем роде набор инструментов для пошаговой работы, который содержит все необходимое для построения культуры ответственности, обеспечивающей исключительные результаты. Вы не должны упустить этот шанс!

*Джинджер Грэм, генеральный
директор по инновациям, Гарвардский факультет предпринимательства*

Об этой книге

Ответственность в бизнесе сегодня переживает кризис. Наше обширное исследование подтверждает подозрения: руководители и менеджеры неправильно понимают ответственность. А это препятствует достижению желаемых бизнес-результатов. Другие недавние исследования показали резкое снижение вовлеченности сотрудников, что также отражает общее отсутствие ответственности как со стороны сотрудников, так и со стороны работодателей. Опираясь на почти 30-летний опыт исследований ответственности в работе, мы раскрываем прямую связь между недостаточной вовлеченностью сотрудников и провалом в отношении их ответственности.

Наша идея проста: обучение ответственности – ключ к успеху в бизнесе и лучшее решение проблемы вовлеченности сотрудников.

Читая «Три пути в страну Oz», вы быстро обнаружите, что эта книга не похожа ни на одну из тех, что вы читали раньше. Главы, основанные на нашем масштабном исследовании рабочей ответственности, в котором приняли участие более 40 000 профессионалов, познакомят вас с *16 Навыками ответственности*, которые каждый день развивают наиболее успешные люди, команды и компании, – навыками, которые мы выявили, работая с миллионами людей по всему миру.

Назначение этой книги отвечает ее названию – помочь вам пройти три пути: исправить культуру ответственности, развить чувство причастности и наладить взаимодействие. Мы старались сделать так, чтобы книга читалась быстро, главы были содержательными и краткими, а информация – конкретной и полезной. Часть 1 начинается с оценки ситуации – вы определите, что нужно исправить в первую очередь. Часть 2 знакомит вас с *16 Навыками ответственности* и результатами исследования ответственности в работе. В части 3 представлены практические, проверенные решения, которые позволят исправить недостатки культуры ответственности у вас лично, в вашей команде или во всей вашей организации.

В части 3 мы собрали описание 240 практических методик и другие важные выводы от 120 руководителей, добившихся успеха в своих областях, это:

- Джин Абернети, директор по персоналу;
- Отто Айхингер, менеджер по стратегическому партнерству;
- Джим Арнольд, старший вице-президент;
- Ян Бейнс, генеральный директор;
- Крис Болдуин, президент;
- Мэри Бартлетт, директор по операциям;
- Билл Беккер, директор по операциям;
- Лоис Бентлер-Лампе, директор по медицинскому персоналу и вице-президент по врачебной деятельности;
- Джаред Бентли, старший директор по управлению продуктами в глобальной сети;
- Бойд Блейк, старший директор по информационным технологиям;
- Дэвид Боннетт, генеральный директор;
- Дебби Боулз, генеральный менеджер;
- Лэнс Бойнтон, главный директор по операциям и директор по операциям глобальной сети;
- Крис Брикман, генеральный директор;
- Тони Бридвелл, директор по персоналу;
- Мэтт Бродер, вице-президент по корпоративным коммуникациям;
- Джек Буторак, председатель правления и генеральный директор;
- Марио Кахати, директор по развитию бизнеса;

- Лиза Каррон, региональный менеджер;
- Дэвид Чапин, генеральный директор;
- Шери Чанг, старший вице-президент по персоналу;
- Крис Кристенсен, президент;
- Мэтью Кларк, начальник полиции;
- Карл Коберн, генеральный директор;
- Лоресса Коул, директор по медицинскому персоналу;
- Лаура Коулман, президент;
- Том Кромвель, президент группы;
- Джон Куомо, генеральный менеджер;
- Лэнс Дэвис, финансовый директор;
- Том Дэй, вице-президент группы;
- Майк Дюфрен, региональный вице-президент;
- Габриэль Итон, директор по глобальному управлению талантами и организационному развитию;
- Хью Экберг, президент;
- Дэвид Эллис, вице-президент по внутренним расследованиям;
- Кевин В. Фэрроу, вице-президент;
- Стюарт Фетцер, генеральный директор;
- Джейми Фицпатрик, генеральный директор;
- Тим Фроули, управляющий;
- Ларри Гелвикс, генеральный директор;
- Сигне Годфри, президент;
- Майк Гаммисон, президент и генеральный директор;
- Сэнди Гай, партнер;
- Пит Хэммет, управляющий директор по талантам;
- Джейни Харто, начальник полиции;
- Джон Хорн, директор по персоналу;
- Питер Хотц, советник по отрасли;
- Стив Джефффри, вице-президент по корпоративным услугам;
- Дэйв Дженнингс, психолог по эффективности;
- Кейси Джонс, президент;
- Пол К. Келли, президент и генеральный директор;
- Чак Кнутсон, основатель и партнер;
- Лаура Колер, старший вице-президент по персоналу;
- Карен Корытовски, генеральный менеджер по бережливым операциям;
- Марк Ландес, глобальный директор по IT;
- Натан Лиман, руководитель отдела кадров;
- Брэд Ли, президент и генеральный директор;
- Даррен Ли, исполнительный вице-президент;
- доктор Бернадетт Лофтус, исполнительный директор по медицине;
- Терри Лонгбелла, старший директор отдела кадров всемирной сети;
- Мартин Лоури, президент;
- Джесси Маршалл, вице-президент;
- Роберт Мартинес, менеджер по продажам;
- Хани Массарани, генеральный директор;
- Сандра Мэсси, почетный ректор;
- Ким Макихрон, директор по персоналу;
- Брэд Маккейн, главный менеджер по переработке;

- Марк Макнил, президент;
- Денис Мид, директор по обучению и развитию;
- Лиза Миллер, вице-президент по персоналу;
- Шерри Мур, директор по персоналу;
- Синни Мюррей, президент;
- Марк Нив, владелец;
- Майк Ниблок, начальник пожарной охраны;
- Стивен Никель, вице-президент;
- Джо Нильсон, директор по развитию бизнеса;
- Джозеф О'Каллахан, менеджер по организационному развитию;
- Дуг Омичински, руководитель проекта;
- Рон Пейс, президент группы;
- Алан Пэдлок, руководитель предприятия;
- Брэд Пело, соучредитель и генеральный директор;
- Тим Пиплс, директор завода;
- Элизабет Пимпер, директор по обучению;
- Ричард Плилер, исполнительный вице-президент;
- Марк Полкинг, директор по налоговому и внутреннему аудиту;
- Тами Полмантир, директор по персоналу;
- Ким Поповиц, генеральный директор;
- Адам Портер, старший директор по персоналу;
- Сюзанна Поттинджер, вице-президент по опыту сотрудников;
- Джонни Прист, президент подразделения;
- Николь Рейли, директор по управлению талантами;
- Клифф Рейл, директор по персоналу и IT-директор;
- Джо Ригби, председатель, генеральный директор и президент;
- Тим Робинсон, директор по маркетингу и управляющий директор;
- Крейг Ропер, старший вице-президент и директор по депозитам;
- Кристина Сарабия, менеджер по организационному развитию;
- Джефф Шмитц, исполнительный вице-президент;
- Джейсон Шуберт, старший менеджер;
- Дэррил Широма, помощник вице-президента;
- Том Саймон, старший вице-президент по кадровому потенциалу;
- Марти Смуин, генеральный директор;
- Карлин Соломон, операционный директор;
- Криста Стаффорд, вице-президент по персоналу;
- Брайон Стивенс, президент и главный операционный директор;
- Мэтт Стивенс, вице-президент по продажам и маркетингу;
- Рэйчел Стайлз, консультант по организационному развитию;
- Дэниел Шварц, директор по персоналу;
- Дэйв Щупак, исполнительный вице-президент;
- Алан Тейлор, финансовый директор;
- Элейн Тибодо, вице-президент по стратегии и расширению;
- Кевин Тиссен, ведущий инженер-разработчик;
- Эрин Тренбит-Мюррей, генеральный директор;
- Келли Валаде, директор по операциям;
- Дэйв Валентайн, менеджер по эффективности и развитию;
- Барбара Ван Дайн, директор по обучению и развитию талантов;
- Дениз Ван Тасселл, менеджер по обучению и развитию талантов;

- Джеймс Вера, директор по обучению и развитию;
- Дон Винчи, старший вице-президент по персоналу и директор по разнообразию;
- Полетт Уейдж, региональный менеджер по персоналу;
- Винсент Уифер, вице-президент;
- Тиффани Закшески, директор по персоналу.

Пять авторов создали эту книгу на основе опыта в общей сложности более чем ста лет обучения ответственности и культурной трансформации, а также консультирования. Годы преподавания и обучения в сочетании с опытом 120 успешных руководителей, перечисленных выше, позволили нам собрать самую полную коллекцию практических идей для развития позитивной ответственности.

Мы приглашаем вас сосредоточиться на развитии ответственности, чтобы выйти из застоя, пройти по трем путям к ответственности и достичь отличных результатов!

Роджер Коннорс, Том Смит,

*Крейг Хикман, Трейси Скоузен
и Маркус Николс*

Вступление

Вряд ли вы удивитесь, если узнаете, что оригинальное название книги – *Fix It!* – стало предметом споров. Оно довольно напористое и, возможно, даже самоуверенное. Когда вам говорят, что что-то нужно *исправить* (*fix it!*), это означает, что что-то идет совсем не так, как надо, и чем скорее вы это исправите, тем лучше. Название скрывает в себе довольно жесткий императив, побуждение к активному действию¹.

Основываясь на нашем более чем столетнем совокупном опыте работы с тысячами клиентов, нашем обширном опыте консультирования и наставничества менеджеров и лидеров практически во всех типах компаний, а также нашем собственном первом в отрасли исследовании ответственности в работе, охватывающем более 40 000 респондентов, мы с уверенностью заявляем, что у вас, вашей команды и, скорее всего, всей вашей организации есть проблема, которую вам нужно *исправить* – и чем быстрее, тем лучше. Эта проблема мешает вам добиться реальных бизнес-результатов, которые вам так нужны.

Что именно нужно исправить в организациях прямо сейчас? Читатели нашей первой книги, «Принцип Oz», уже знают ответ на этот вопрос: *культуру ответственности*. И это нужно сделать на всех уровнях: у себя лично, в командах и во всей организации.

Имея за плечами огромный реальный опыт обучения ведущих бизнес-лидеров мирового уровня и работая с лучшими (и худшими) организациями по всему земному шару, мы по-прежнему убеждены, что ответственность далека от совершенства и должна быть *исправлена*, чтобы люди, команды и организации добивались желаемых результатов. Эта проблема присуща практически каждому обществу. Но сегодня проблемы ответственности в обществе проникают в бизнес-среду быстрее, чем когда-либо. Мы начали писать на эту тему более 25 лет назад, а сегодня она еще более актуальна. На наш взгляд, культура ответственности станет обязательным аспектом оптимизации бизнеса по крайней мере на все следующее десятилетие.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НЕ РАБОТАЕТ

Когда Дэвид Боннетт стал генеральным директором Big Machines, он сразу понял, что у организации проблемы. Основанная 10 годами ранее облачная компания с оборотом 32 млн долл. стала лидером на рынке автоматизации формирования ценовых предложений и стремилась ускорить реализацию потенциальных продаж. Но 200 сотрудников организации тщетно пытались достичь ожидаемых результатов, согласовать приоритеты и разработать масштабируемые, повторяемые процессы. Боннетт, бывший топ-менеджер Oracle, должен был действовать быстро – две частные инвестиционные компании только что рекапитализировали Big Machines, и время шло. Боннетту нужно было не только сохранить прорывное лидерство компании на рынке, но и максимизировать ее рост, одновременно выводя на новый уровень ее прибыльность.

Год спустя Боннетт пригласил на помощь нашу компанию Partners In Leadership. Мы обнаружили, что люди в Big Machines застряли *Под чертой*, увлекшись поиском виноватых, – бесконечные отговорки и «переводы стрелок» лишали их возможности добиваться нужных результатов. Опираясь на нашу модель формирования культуры ответственности за результаты, Боннетт и его команда топ-менеджеров сосредоточились на неотложных изменениях –

¹ Для русского перевода мы взяли название методики «Три маршрута к ответственности», потому что она лежит в основе тренингов Partners In Leadership по развитию ответственности. Читатели знакомы с этой методикой по книге «Принцип Oz», и вся структура данной книги основана на трех путях, ведущих к исправлению недостатков ответственности.

как думать, действовать и руководить по-новому, чтобы достичь необходимой степени вовлеченности, причастности и исполнительности на каждом уровне организации.

Их усилия по созданию культуры ответственности оказались весьма успешными. Всего за три года компания добилась выдающихся результатов: выручка выросла более чем на 100 %, а прибыльность – более чем на 250 %. В ноябре 2013 г. компания Ogacle приобрела Big Machines за сумму, соответствующую примерно ее шестикратной выручке и четырехкратным размерам инвестиций, и случилось это на год раньше, чем ожидалось. Весной 2014 г. Боннетт, ставший генеральным директором Vista Equity Partners, размышляя об этом необычайном повороте событий, заявил, имея в виду модель ответственности, представленную в книге: «Я буду воссоздавать этот опыт везде, где бы я ни был. Это мощная штука!»

Как и Дэвид Боннетт, все мы догадываемся о существовании проблемы, но на протяжении многих лет называем ее разными именами: расширение прав и возможностей, доверие, исполнение, личностные стили, переговоры, привычки и т. д. Все эти понятия уходят своими корнями в решение вопроса ответственности, не называя подлинную проблему: исправление ответственности.

В результате поиском пути исправления занимаются на всех организационных уровнях: супервайзеры магазинов, менеджеры по работе с клиентами, члены команд, руководители высшего звена. Цена, которую приходится платить за непонимание ответственности, огромна. Под ударом оказываются все аспекты работы организации:

- цели и задачи проекта;
- реализация стратегических инициатив;
- достижение важных бизнес-результатов;
- креативность и инновации;
- вовлеченность сотрудников;
- согласованность с ключевыми системами и процессами;
- индивидуальный и командный моральный дух.

Новое поколение работников (включая миллениалов) отвергает традиционные философии и методы управления, и почти все возможные показатели свидетельствуют, что в целом им не нравится, как ими управляют. Опрос Zogby показывает следующее:

- 25 % американских рабочих назвали свое рабочее место воплощением диктатуры;
- едва ли половина опрошенных заявила, что их начальник хорошо относится к подчиненным;
- только 51 % сказали, что их коллеги часто чувствуют мотивацию или мотивированы преимущественно на работу.

Масла в огонь подлил отчет Института Гэллага о состоянии рабочих мест в Америке, согласно которому почти 70 % американских рабочих не испытывают чувства причастности на работе. Другими словами, только 3 из 10 работников полностью или преимущественно вовлечены в свою работу. 30 %! В мировом масштабе этот показатель еще мрачнее – 13 %.

Наше собственное трехлетнее исследование ответственности в работе – наиболее полное из всех когда-либо проводившихся, его результаты впервые представлены в этой книге. Исследование показывает, что глобальная проблема ответственности проявляется во многих аспектах. На самом деле таких аспектов 16. Мы назвали их *16 Навыками ответственности* – именно там проблемы проявляются чаще всего, и именно там лучше всего атаковать проблему и исправить ее.

Да, «атаковать». Сильное слово, но слишком уж мы самоуспокоились. Сегодня люди и организации полагают, что проблемы, возникающие в этих 16 областях, – «обычное состояние дел в современной организации», и продолжают терпеть все беды и неудобства, возникающие на личном и на организационном уровнях. Измученные люди изобретают замысловатые обходные пути в надежде, что так можно свести к минимуму разрушительное воздействие реаль-

ных проблем. Такие обходные пути часто похожи на решение проблем – но, к сожалению, это обман. Оказывается, что те же проблемы возвращаются снова и снова.

Более 120 руководителей высшего звена готовы вам помочь исправить это!

Итак, в «Трех путях в страну Oz», официальном продолжении «Принципа Oz», мы не только дадим определения *16 Навыков ответственности*, но и предложим практические советы, как надежно их исправить. На этих страницах мы объединили наш коллективный опыт практической работы за последние 30 лет и более 240 успешных методик от 120 топ-менеджеров, которые, как и вы, сталкиваются с проблемами и препятствиями и которые нашли реальные, действительно полезные способы решения проблем, их исправления и движения к реальным результатам. Поскольку эти проверенные на деле «коммерческие секреты» публикуются здесь впервые, мы надеемся, что эта книга станет для вас живым и полезным справочником, из которого вы будете раз от разу черпать идеи и рекомендации по возвращению ответственности за результаты в нужное русло. Но еще важнее то, что теперь вы можете перейти на сайт <http://www.fixit-book.com> и рассказать, какие из 240 методик понравились вам больше всего. Добавьте к ним свои собственные и заодно посмотрите, что внесли в растущую базу знаний другие читатели и руководители.

Если вы еще не стали руководителем, эта книга будет для вас не менее полезна, поскольку вы узнаете, как овладеть *16 Навыками ответственности* и применять их во всем, что вы делаете. Знания и навыки, которые вы получите, пригодятся вам не только сегодня – они будут неоценимы, когда вы начнете управлять собственной командой или станете генеральным директором организации.

В этой книге мы говорим о создании живой культуры ответственности: она, вероятно, намного превзойдет любую рабочую среду, с которой вы когда-либо сталкивались, и сможет составить конкуренцию самым лучшим командам, с которыми вы работали. Не бойтесь посылать «исправить» – он кажется слишком резким, только если вы готовы продолжать тратить драгоценное время, деньги, ресурсы и эмоциональную энергию на то, что не дает реальных результатов.

Если культура ответственности далека от совершенства, не ждите ничего хорошего ни для себя, ни для команды, ни для организации в целом. Взявшись лечить только симптомы заболевания, вы напрасно потеряете время и не сможете продвинуться к желаемым результатам.

Прежде всего вы должны исправить ответственность.

Если вы построили правильную культуру ответственности, все остальное тоже пойдет правильно и вы сможете действовать, преодолевать препятствия и добиваться результатов.

СТУПЕНИ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Здесь, наверное, нужно сделать паузу. Возможно, вы говорите себе: «Звучит неплохо, но ведь ответственность – это когда наказывают, если что-то идет не так. И кому это надо?»

Разумеется, никому!

В наших предыдущих книгах мы упоминали это распространенное сегодня в организациях *неправильное понимание ответственности*, которое почти всегда приносит вред, поскольку вместо решения реальных проблем заставляет тратить время и энергию на поиск виновных. Если использовать ответственность как орудие наказания, проблемы не решаются и команды распадаются, пока их участники озадачены личной безопасностью и самосохранением.

Откуда же взялся этот бесплодный взгляд на ответственность? Загляните в словарь. Там сказано: «обязанность отчитываться, объяснять, обосновывать, нести наказание, отвечать за

последствия». В этом толковании ответственность – это последствия, которые наступают для вас, когда что-то идет не так. И когда они действительно наступают, то берегитесь – лучше остановиться, спрятаться и замаскироваться, потому что на того, кого можно привлечь к ответственности, обрушатся лавины последствий. Неудивительно, что в бизнесе нет правильного понимания ответственности.

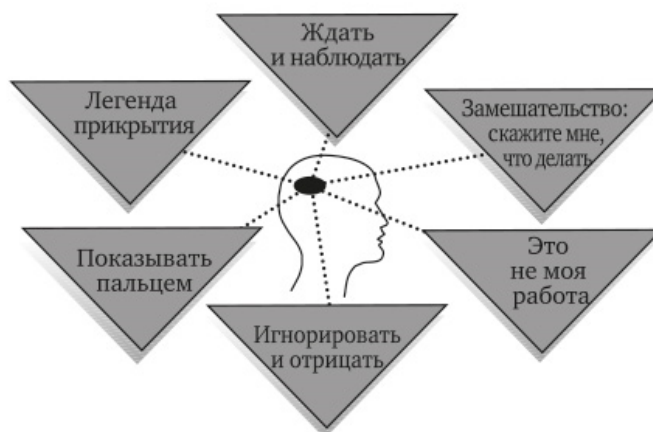
В нашей предыдущей книге «Принцип Oz: достижение результатов через персональную и организационную ответственность» мы представили читателям новый взгляд на ответственность, который сегодня стал еще более актуальным, чем 20 лет назад, когда мы начали писать первую книгу.

ПРИНЦИП OZ

НАД ЧЕРТОЙ СТУПЕНИ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ



ЧЕРТА



ИГРА «КТО ВИНОВАТ?»

ПОД ЧЕРТОЙ

Этот новый взгляд на ответственность отражен в схеме «Ступени к ответственности». Если вы знакомы с этой схемой, то немного подождите. Если вы впервые о ней слышите, при-

готовьтесь познакомиться с принципом, который может совершить революцию результативности где угодно: в бизнесе, в личной жизни – повсюду.

Обратите внимание, что черта делит схему пополам. *Над чертой* вы видите *Ступени к ответственности: Восприятие, Причастность, Решение и Действие*. *Над чертой* люди берут на себя ответственность за обстоятельства, с которыми они сталкиваются, и задают вопрос: «Что еще я могу сделать?» *Под чертой* люди стараются свалить вину друг на друга. Вот где людьми движет традиционное словарное определение ответственности. *Под чертой* не происходит ничего хорошего, разве что есть возможность «выпустить пар». Кроме того, оставаясь *Под чертой*, мы оказываемся в ловушке виктимизации, когда нам кажется, что препятствия, которые мы не смогли преодолеть, нам неподвластны и делают нас жертвами обстоятельств. Окружающие это прекрасно видят. Мы не только чувствуем себя бессильными перед лицом обстоятельств, но и выглядим так. Нас не считают передовиками производства, лучшими командами и/или продуктивными работниками, достойными повышения.

Нет ничего постыдного в том, чтобы оказаться *Под чертой*, просто это неэффективно. Спрятаться *Под чертой* – естественная человеческая реакция, когда мы сталкиваемся с плохими новостями или не можем контролировать ситуацию. Но только оказавшись *Над чертой*, мы можем взяться за решение проблемы и получить желаемые результаты.

*Чем больше времени вы проводите **Над чертой**, тем эффективнее будете вы, ваша команда и вся ваша организация.*

Исходя из этого, мы предлагаем новое определение ответственности, более позитивное и мощное, а именно: «Ответственность – это личный выбор подняться над своими обстоятельствами и показать вовлеченность, необходимую для достижения ключевых результатов: восприятия, причастности, решения и действия». Представьте себе, какое влияние на эффективность отдельного человека, команды и целой организации окажет такой поистине революционный подход к выполнению задач!

16 НАВЫКОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Ознакомив читателей с четырьмя *Ступенями к ответственности* в «Принципе Oz» (*Восприятие, Причастность, Решение и Действие*), мы изучили передовой опыт, который продемонстрировали люди, команды и организации, успешно прошедшие эти ступени. Мы также изучили общие проблемы, с которыми сталкиваются организации и руководители при формировании культуры ответственности. В самых разных отраслях, от ядерной энергетики до банковского дела и медицинского оборудования, мы начинали с оценки, включающей следующие вопросы:

- Что сегодня не работает в организации/команде?
- Что именно в существующей реальности нам больше всего нужно признать как организации/команде?
- На что мы пытаемся закрывать глаза?
- Что мешает нам добиться прогресса как организации/команде?

Мы использовали онлайн-опросы, большие выборки внутри организации, личные интервью и фокус-группы, в которые входили люди на всех уровнях организации, от высшего руководства до рядовых сотрудников. Мы провели буквально сотни таких интервью и опросили тысячи людей. В результате начал проявляться перечень общих организационных и командных недугов – всепроникающих проблем в культуре организации, которые мешали достижению прогресса.

Поразительное сходство ответов разных организаций открыло нам глаза. Мы наблюдали сходство не только между отраслевыми группами, но и между разными отраслями. Опять и опять мы видели, как поднимаются одни и те же темы.

В конце концов нам стало ясно: существует определенный набор навыков, которыми люди, команды и организации недостаточно владеют, чтобы развить культуру ответственности. И наоборот, есть навыки ответственности, которыми они владеют хорошо, и тогда наблюдается высокий уровень культуры позитивной ответственности – вид ответственности, о котором мы будем говорить в этой книге. Эти *16 Навыков ответственности* представлены на следующей схеме, и если вы сосредоточите свои усилия на их развитии, вы ощутите благотворную силу большей личной и организационной ответственности за результаты.

ВОСПРИЯТИЕ: ОСОЗНАНИЕ И ПРИНЯТИЕ ВСЕЙ РЕАЛЬНОСТИ СИТУАЦИИ	
①	Интерес к точке зрения других людей
②	Открытое и искреннее общение
③	Стремление давать и получать обратную связь
④	Умение говорить и слушать неприятные вещи
ПРИЧАСТНОСТЬ: ПРИНЯТИЕ СВОЕЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ОПЫТ И РЕАЛЬНОСТЬ, КОТОРЫЕ ВЫ СОЗДАЕТЕ ДЛЯ СЕБЯ И ДРУГИХ	
⑤	Личная заинтересованность
⑥	Обучение на успехах и неудачах
⑦	Нацеленность на конечный результат
⑧	Реакция на обратную связь и замечания
РЕШЕНИЕ: ИЗМЕНЕНИЕ РЕАЛЬНОЙ СИТУАЦИИ ЧЕРЕЗ ПОИСК И РЕАЛИЗАЦИЮ РЕШЕНИЙ, О КОТОРЫХ ВЫ, ВОЗМОЖНО, И НЕ ДУМАЛИ ПРЕЖДЕ	
⑨	Постоянно спрашивать: «Что еще я могу сделать?»
⑩	Выходить за рамки формального сотрудничества
⑪	Творчески преодолевать препятствия
⑫	Брать на себя необходимые риски
ДЕЙСТВИЕ: САМООТВЕРЖЕННОЕ И СМЕЛОЕ СЛЕДОВАНИЕ ПРИНЯТЫМ РЕШЕНИЯМ, ДАЖЕ ЕСЛИ ОНИ СВЯЗАНЫ С ВЫСОКИМ РИСКОМ	
⑬	Выполнять свои обещания
⑭	Оставаться <i>Над чертой</i> и не винить других
⑮	Открыто обсуждать свои результаты
⑯	Создавать атмосферу доверия

16 Навыков ответственности – Над чертой

Более 20 лет миллионы людей совершенствовали эти *16 Навыков ответственности*, добиваясь лучших результатов как персонально, так и в своих командах и организациях. Это гарантирует увеличение прибыли, улучшение корпоративной культуры активного решения проблем и достижения целей.

ИССЛЕДОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РАБОТЕ

Как мы уже говорили, в этой книге впервые опубликованы результаты исследования рабочей ответственности, проведенного нашей консалтинговой и тренинговой компанией Partners In Leadership. В трехлетнем исследовании приняли участие более 40 000 респондентов, занятых в сотнях организаций из самых разных отраслей. Вот примеры должностей людей, участвовавших в исследовании:

- делопроизводитель;
- командир батальона;
- директор кардиологической клиники;
- генеральный директор;
- директор по операциям;
- финансовый директор;
- главный исполнительный директор;
- научный руководитель по проблемам детства;
- директор по обслуживанию конференций;
- преподаватель уголовного права;
- менеджер по цифровым/социальным медиа;
- управляющий столовой;
- технический руководитель;
- координатор мероприятий;
- исполнительный декан по делам студентов;
- руководитель судебно-медицинской экспертизы;
- генеральный директор завода;
- руководитель международной кадровой службы;
- главный тренер;
- менеджер отеля;
- IT-директор;
- офицер по делам несовершеннолетних;
- ведущий пастор;
- менеджер по операционным рискам;
- управляющий заводом;
- президент;
- профессор;
- риск-менеджер;
- старший вице-президент по персоналу;
- статистик;
- директор по стратегическому маркетингу;
- менеджер по развитию талантов;
- специалист по персоналу.

Данные были собраны посредством онлайн-опросов в ходе вебинаров, организованных Partners In Leadership. Содержание опросов в первую очередь касалось личной и организационной ответственности и их влияния на рабочую среду. Респондентам пояснили значение задаваемых вопросов и попросили их высказать свое мнение, отвечая на вопросы трех типов: со множественным выбором ответов, с выбором ответа «да/нет» и оценочными ответами.

Целью нашего исследования было выявить действующие подходы, отношение к ответственности в работе и влияние этих подходов на способность отдельных лиц, команд и орга-

низаций добиваться результатов. Исследование выявило тенденции, проблемы и возможности в отношении рабочей ответственности в различных контекстах и ситуациях.

Как вы скоро увидите, эти данные раскрывают важные темы, касающиеся того, что работает и что не работает, когда мы говорим об ответственности. Выводы и идеи нашей книги полностью подтверждаются результатами исследования.

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Книга составлена таким образом, чтобы вы быстро нашли решения, необходимые для повседневной работы в качестве руководителя группы или целой организации. Ее можно читать от корки до корки, но она предлагает вам более гибкий подход. Вы можете выбирать порядок чтения в зависимости от вашей текущей должности и потребностей, сосредоточившись на одних главах и пропуская другие. Такой подход позволяет вам возвращаться к чтению на протяжении всей своей карьеры и использовать книгу в качестве справочника по мере изменения должности и обстоятельств.

Возьмем, к примеру, Адриана, одного из руководителей высшего звена компании. Она решила прочитать эту книгу. Прежде чем она перейдет к *Навыкам ответственности*, ей нужно решить, как она хочет об этом читать. Да-да, все правильно – *как*. Какова цель чтения: исправить себя, свою команду или организацию? Подумав немного, она решает, что хочет в первую очередь сосредоточиться на себе, потому что стремится узнать, что поможет ей в повседневной работе, хотя и признает: «Наверное, я вернусь и пройду путь заново, уже от имени моей команды».

Зная, что она изначально читает для себя, Адриана выберет из трех возможных вариантов ПУТЬ А.

ПУТЬ **А**: исправить **себя**

ПУТЬ **В**: исправить **свою команду**

ПУТЬ **С**: исправить **свою организацию**

Выбрав свой путь (А, В или С), чтобы определить, как она будет читать эту книгу, Адриана последует простому процессу, состоящему из трех частей.

ЧАСТЬ 1. Во-первых, Адриана пройдет небольшой трехминутный оценочный тест, который поможет ей определить самые важные для нее области (потому что она выбрала ПУТЬ А и читает для своего личного развития). Оценочный тест поможет ей определить, какими из 16 *Навыков ответственности* она владеет хорошо, какими – посредственно и какие она должна срочно исправить – для этого она разложит навыки по соответствующим ведеркам. Затем она возьмет ведро с надписью «Срочно исправить!» и в начале части 2 заполнит «Список срочных задач», где будет указано, на какие страницы она должна перейти, чтобы продолжить чтение. Конечно, она рада тому, что ей не нужно читать всю книгу, чтобы получить необходимые знания, – ведь для нее самыми полезными будут только те части, на которые указал трехминутный тест.

ЧАСТЬ 2. Здесь Адриана узнает о *Навыках ответственности*, на которых ей нужно сосредоточиться в первую очередь, исходя из результатов оценочного теста в части 1. После описания каждого *Навыка ответственности* ей будут предложены в части 3 конкретные рекомендации о том, как его исправить в зависимости от выбранного ею пути. (В данном случае это ПУТЬ А, поскольку она читает для себя.) Адриана понимает, что она могла бы прочитать обо всех *Навыках ответственности* прямо сейчас, если бы захотела. Но она сосредоточена на том, что ей нужнее всего!

ЧАСТЬ 3. И тут выясняется, что эта часть книги предлагает Адриане конкретные решения, которые она может реализовать, чтобы немедленно исправить нужные ей *Навыки ответственности*, – невероятные решения и проверенные идеи от 120 реальных успешных руководителей со всего мира, которые согласились дать интервью исключительно для этой книги. Эти топ-менеджеры поделились и собственными наработками, и тем, что они видели у своих выдающихся коллег, и эти вещи действительно работают! Эти замечательные советы, секреты и особые методики подобны золотым самородкам, которые только и ждут, чтобы вы подобрали их и пустили в дело.



Сделав те же шаги, что и Адриана, вы пройдете *Путь в страну Oz*, адаптированный к вашим текущим потребностям и интересам. Затем вы сможете вернуться и выбрать другой путь, чтобы найти решения для своей команды или организации.

И помните – вам ничто не мешает просто читать эту книгу как обычно, от корки до корки. Просто пропустите опросник в части 1 и сразу переходите к частям 2 и 3.

Выберите свой путь

Давайте начнем с выбора пути.

- Путь А: прочитать, чтобы изменить себя.
- Путь В: прочитать, чтобы изменить свою команду.
- Путь С: прочитать, чтобы изменить свою организацию.

Выбранный вами путь определит, как вы будете заполнять трехминутный опросник, и подскажет, с какими методиками вы ознакомитесь в части 3. Решая, какой путь выбрать, задайте себе следующие вопросы:

- На чем мне больше всего нужно сосредоточиться, чтобы добиться результатов?
- Что не дает мне спать по ночам и какие проблемы нужно решить?
- Что является моей главной ответственностью сегодня (моя личная работа, моя команда или моя организация)?

Кем бы вы ни были – участником команды, которая должна добиться больших результатов, лидером, который должен направлять свою команду к заданным целям, руководителем организации, у которой есть целевые результаты, требующие достижения, или самостоятельным участником бизнес-процесса с четкими задачами, которые необходимо выполнить, – выбранный путь предоставит вам проверенные на практике идеи, которые можно немедленно реализовать.

Выбрав свой путь, поставьте галочку напротив нужной строки, чтобы не забыть.

- ☐ ПУТЬ **А**: исправить **себя**
- ☐ ПУТЬ **В**: исправить **свою команду**
- ☐ ПУТЬ **С**: исправить **свою организацию**

Теперь вам осталось перейти к части 1 и пройти оценочный тест, который послужит вашим навигатором на пути к исправлению *Навыков ответственности*.

Часть 1

Увидеть

Пройдите опрос и выберите свой путь

Пройдите опрос

Прежде чем приступить к чтению книги, пройдите небольшой трехминутный опрос, чтобы выбрать путь, по которому вы пойдете. Запишите номер каждого из *16 Навыков ответственности* в одну из трех групп на противоположной странице, ориентируясь по надписям на ведерках.

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

Чей это путь: ☐ Я сам ☐ Команда ☐ Организация

ВОСПРИЯТИЕ	Интерес к точке зрения других людей	1
	Открытое и искреннее общение	2
	Стремление давать и получать обратную связь	3
	Умение говорить и слушать неприятные вещи	4
ПРИЧАСТНОСТЬ	Личная заинтересованность	5
	Обучение на успехах и неудачах	6
	Нацеленность на конечный результат	7
	Реакция на обратную связь и замечания	8
РЕШЕНИЕ	Постоянно спрашивать: «Что еще я могу сделать?»	9
	Выходить за рамки формального сотрудничества	10
	Творчески преодолевать препятствия	11
	Брать на себя необходимые риски	12
ДЕЙСТВИЕ	Выполнять свои обещания	13
	Оставаться <i>Над чертой</i> и не винить других	14
	Открыто обсуждать свои результаты	15
	Создавать атмосферу доверия	16



ПРИМЕЧАНИЕ. Если вы захотите вернуться и перечитать книгу, пройдя по другому пути, заполните еще один опросный лист в конце книги.

Часть 2

Понять

Подробнее о *Навыках ответственности*

Познакомьтесь с *Навыками ответственности*

Вторая часть нашей книги посвящена *Навыкам ответственности* – по итогам нашего 25-летнего опыта работы с тысячами руководителей мы выбрали то, что, по нашему мнению, больше всего заслуживает внимания.

Несколько слов о том, как читать вторую часть. Числа, которые вы написали над ведерком «Срочно исправить!» в продолжении опросника, соответствуют *Навыкам ответственности*, в совершенствовании которых вы более всего нуждаетесь. Изучая вторую часть, вы будете обращаться к опроснику, чтобы уточнить номера навыков, о которых следует прочитать в первую очередь. В конце описания каждого навыка вы сможете выбрать оптимальный путь для развития и тут же перейти к соответствующему описанию в третьей части. Благодаря такому интерактивному формату вы получаете именно ту информацию, которая вам сейчас нужна.

Допустим, наш вымышленный читатель Адриана поставила галочки в таблице «Список срочных задач» на следующей странице – рядом с каждым из навыков, которые нужно срочно исправить. Столбец с номерами страниц справа подскажет, на какую страницу следует перейти Адриане, чтобы прочитать продолжение о важных для нее навыках ответственности. Получается, что у каждого читателя книги есть собственное оглавление. Правда, неплохо?

В конце каждого раздела о *Навыках ответственности* вы найдете ссылку на ту или иную страницу третьей части с руководством по решению проблем в зависимости от выбранного пути: лично для вас (А), для вашей команды (В) или для вашей организации (С).

Итак, довольно разговоров, выбирайте первый навык и приступаем!

- ☒ Посмотрите, какие номера навыков вы написали над ведром «Срочно исправить!» в конце предыдущей части.



		СПИСОК СРОЧНЫХ ЗАДАЧ		Стр.
ВОСПРИЯТИЕ	<input type="checkbox"/>	1	Интерес к точке зрения других людей	
	<input type="checkbox"/>	2	Открытое и искреннее общение	
	<input type="checkbox"/>	3	Стремление давать и получать обратную связь	
	<input type="checkbox"/>	4	Умение говорить и слушать неприятные вещи	
ПРИЧАСТНОСТЬ	<input type="checkbox"/>	5	Личная заинтересованность	
	<input type="checkbox"/>	6	Обучение на успехах и неудачах	
	<input type="checkbox"/>	7	Нацеленность на конечный результат	
	<input type="checkbox"/>	8	Реакция на обратную связь и замечания	
РЕШЕНИЕ	<input type="checkbox"/>	9	Постоянно спрашивать: «Что еще я могу сделать?»	
	<input type="checkbox"/>	10	Выходить за рамки формального сотрудничества	
	<input type="checkbox"/>	11	Творчески преодолевать препятствия	
	<input type="checkbox"/>	12	Брать на себя необходимые риски	
ДЕЙСТВИЕ	<input type="checkbox"/>	13	Выполнять свои обещания	
	<input type="checkbox"/>	14	Оставаться <i>Над чертой</i> и не винить других	
	<input type="checkbox"/>	15	Открыто обсуждать свои результаты	
	<input type="checkbox"/>	16	Создавать атмосферу доверия	

Навык ответственности 1

Интерес к точке зрения других людей



Мы исследовали уровень рабочей ответственности и получили поразительную статистику: большинство из нас терпят фиаско, едва дело доходит до шага *Восприятие* и способности учитывать мнение окружающих. Если не исправить эту глухоту к окружающим, она может свести на нет ваши попытки остаться *Над чертой* и использовать силу личной ответственности. Возможно, вы слышали древнюю притчу «Слепые и слон», которая, как говорят, пришла к нам из Индии. Сегодня существует множество вариаций этой истории, в США ее популяризировал поэт XIX в. Джон Годфри Сакс².

Итак, шесть слепцов пытаются описать слона, о котором они ничего не знают. Каждый из них исследует на ощупь только одну часть животного. Первый слепой упирается руками в шершавый и прочный бок слона и утверждает, что слон похож на стену. Второй хватает слона за бивень и тут же делает вывод, что слон – это копьё. Третий, с трудом удерживая извивающийся хобот, думает, что слон – это гигантская сильная змея. Четвертый ощупывает ногу и заявляет, что слон похож на дерево. Пятому досталось мягкое плоское ухо, поэтому он уверен, что слон похож на веер. Наконец, шестой слепец держит слона за хвост и делает вывод, что остальные не правы, а слон похож на веревку. На самом деле слепцы достойны похвалы – каждый выполнил свою работу по описанию животного, основываясь на собственном опыте и ограниченной информации, которой он располагал. Но вот незадача: все мы, как те слепцы, оперируем ограниченной информацией в зависимости от нашего положения в отношении проблем, с которыми мы сталкиваемся. В результате мы редко воспринимаем полную картину и полагаемся только на нашу собственную предвзятость и ограниченную точку зрения.

В ходе опроса, посвященного ответственности в работе, трое из четырех респондентов заявили, что их коллеги слишком мало учитывают мнение других людей, чтобы из этого можно было извлечь хоть какую-то пользу. Еще бы! Сложно увидеть слона целиком, если ты даже не смотришь на него.

² На русском языке притча приобрела популярность благодаря переводу С. Я. Маршака под названием «Ученый спор» (1940).

Вы значительно быстрее сможете сделать свои первые шаги *Над чертой* и увидеть слона целиком, если выработаете навык восприятия различных и часто противоречивых точек зрения других людей.

Пусть люди знают, что вы этого хотите

Марти и Рик Лагина, братья и совладельцы Oak Island Tours, вместе снимаются в реалити-шоу «Проклятие острова Оук» (The Curse of Oak Island). Они занимаются поиском сокровищ на этом острове в Северной Атлантике, который, как известно, часто посещали пираты и где, по слухам, зарыты сокровища. На самом деле остров находится в центре внимания охотников за сокровищами уже более двухсот лет. В одном из эпизодов шоу братья спорят о том, продолжать ли раскопки в определенном месте. Рик хочет продолжать, а Марти предлагает переехать в другое место, которое представляется ему более перспективным (в конце концов, это бизнес). Они горячо спорят. Наконец Марти соглашается с планом своего брата, а затем говорит: «Когда я был молод и в чем-то уверен, я не сомневался в своей правоте. Теперь, когда я стал старше, я понимаю, что могу ошибаться и должен прислушиваться к мнению окружающих людей... Хорошо, я весь внимание».

Отсюда следует простой, но важный вывод: восприятие точки зрения других людей не может быть личной прихотью, это жизненная необходимость. История всех областей человеческой деятельности, от науки до бизнеса, от правительства до спорта, полна примеров – невероятно печальных примеров! – людей, которым стоило взглянуть на ситуацию чужими глазами, но не сделавших этого. Последствия такой ограниченности взгляда могут быть разрушительными.

Недавно мы разговаривали с президентом компании, чей рабочий стол постоянно утопал в бумагах. Когда мы спросили, насколько эффективно он воспринимает точку зрения других людей, он усмехнулся: «Ни у одного нормального руководителя нет на это времени». Многие руководители, с которыми мы работаем, согласились бы с ним. И вот что мы ему ответили: «Если вы слишком заняты, чтобы пройтись по коридорам или цеху и побеседовать со своим персоналом, если у вас не хватает времени, чтобы показать людям, что вы интересуетесь их точкой зрения, значит, вы делаете что-то не так. Окружающие должны понимать, что вы цените их и заботитесь о них. Это первый и самый важный шаг на пути к восприятию значимых точек зрения».

Перейдите на новый уровень восприятия

Учитывая, что *лишь* 23 % респондентов нашего исследования отметили восприятие разных точек зрения в своей организации как явное преимущество, давайте заполним еще один небольшой опросник, чтобы определить, как лично вам удастся воспринимать разнообразие взглядов. Мы надеемся показать вам, что независимо от того, насколько хорош ваш навык восприятия чужих взглядов, вам есть к чему стремиться. Оцените свой текущий уровень, ответив на вопросы от своего имени, от имени своей команды или всей организации. Выберите ответ, который лучше всего описывает вашу ситуацию (4 – всегда, 3 – часто, 2 – редко, 1 – никогда).

☐ 1. Вы задаете людям вопросы, позволяющие вам пополнить ваше видение мира знаниями, которые вы не могли бы получить иначе.

☐ 2. Вы целенаправленно ищете людей, чьи взгляды и мнения не совпадают с вашими.

☐ 3. Вы создаете и/или используете процессы и механизмы, которые обеспечивают регулярное изучение чужого мнения автоматически и без напоминаний.

☐ 4. Вы эффективно используете цифровые инструменты для организации процесса сбора и систематизации мнений.

☐ 5. Вы строите отношения с людьми и организациями, формирующими разнообразие точек зрения, которого в противном случае у вас не было бы.

☐ 6. Вы регулярно напоминаете другим, чтобы они знакомились с разными точками зрения, прежде чем принимать решение.

☐ 7. Вы выходите за пределы своего обычного круга общения, чтобы узнать мнение и точку зрения людей, с которыми вы обычно не консультируетесь, – людей, которые действительно знают свое дело.

☐ Сумма баллов

Если вы набрали 28 баллов, значит, вы отлично владеете этим *навыком ответственности*. Поскольку люди, с которыми вы работаете, привыкли, что вы интересуетесь их мнением, вы можете обратиться к ним и попросить оценить вашу способность воспринимать чужую точку зрения.

Оценка от 21 до 27 означает, что вы достаточно открыты для восприятия, но дальнейшее улучшение может принести значительную выгоду.

Оценка между 14 и 20 говорит о том, что у вас есть перспектива серьезного прогресса в этой области.

Если вы набрали меньше 14 баллов, то вы, вероятно, работаете над проектами в одиночестве, в тускло освещенной запертой темнице.

Регулярно изучая взгляды, мнения и отзывы других людей, вы обеспечиваете постоянный приток идей и точек зрения, которые помогают вам осознавать проблемы и создавать решения новыми, более эффективными способами. Можете ли вы вспомнить за последние недели хотя бы один случай, когда вы интересовались новыми мнениями, выясняли новые точки зрения и использовали их в своей работе? Если вы хорошо владеете этим навыком ответственности, ответ будет положительным. Если вы ответили «нет», вам пора исправлять ситуацию.

Будьте скромнее

Хотя скромность никогда не входила в число ключевых компетенций для большинства организаций или программ развития лидерства, определенная степень скромности имеет решающее значение для формирования ответственности. Скромность – это глубокое, искреннее осознание того, что мы не можем действовать в одиночку, что мы должны помнить о других точках зрения и что мы можем стать лучше и делать больше, действуя сообща. Понятие скромности фигурирует в деловой литературе всех типов: от *Harvard Business Review*³ до *Fast*

³. *Harvard Business Review* – престижный ежемесячный научно-популярный журнал, посвященный различным вопросам управления бизнесом. Издается с 1922 г. Гарвардской школой бизнеса. В число авторов журнала входят такие признанные гурู менеджмента, как Питер Друкер, Роберт Каплан, Клейтон Кристенсен и др.

*Company*⁴. Многие руководители начинают понимать, что даже самый яркий талант лучше работает в сочетании с хорошим характером.

Наш общий многолетний опыт позволил прийти к выводу, что скромность входит в список важнейших качеств лидерства, поскольку она мотивирует к обучению. Быть скромным – значит стремиться к обучению. По определению сама природа лидерства велит нам идти туда, где еще никто не бывал, прокладывать новые пути и пробовать новое. Чтобы быстро подняться по крутому склону кривой обучения, важно иметь смелость учиться на глазах у других (желательно, конечно, с некоторой долей изящества) – и в этом сама суть лидерства.

Истинная скромность – это не просто принятие того, что вы не можете устранить или исправить каждую проблему в одиночку. Скорее, скромность помогает глубже осознать, что опыт и мнения других людей имеют значение и что от них может зависеть ваш успех.

Важный нюанс: мы заметили, что великие лидеры, обладающие особой «лидерской скромностью», проявляют ее, задавая множество уточняющих вопросов и стремясь заполнить пробелы в видении окружающего мира. А это, в свою очередь, весьма благотворно влияет на окружающих. Согласно нашим опросам для 84 % респондентов «чужой пример» – самый значимый фактор, влияющий на принятие ими новых принципов, которым обучают на работе. Быть скромным – значит быть способным к обучению, а обучение держится на умении задавать нужные вопросы, даже (особенно) если это свидетельствует о недостатке знаний или понимания.

Чтобы эффективно заполнять пробелы восприятия, мы рекомендуем задавать людям особые, так называемые *Глубокие вопросы*, подразумевающие нечто большее, чем простой ответ «да/нет». Такие вопросы заставляют отвечающего задуматься и показывают, как много вы действительно хотите знать. Одно дело – услышать чье-то формальное мнение, и совсем другое – получить от него совет. Сравните несколько обычных вопросов с *Глубокими вопросами*, которые мы научили задавать некоторых ведущих мировых лидеров:

● «Вы с нами?»

Но лучше спросить:

«Что еще нужно, чтобы вы включились в нашу команду?»

● «Могу ли я вам помочь?»

Но лучше спросить:

«Какая помощь вам нужна?»

● «Сможете ли вы сделать это вовремя?»

Но лучше спросить:

«Что больше всего может помешать вам сделать это вовремя?»

● «Вы согласны?»

Но лучше спросить:

«С чем вы не согласны?»

● «У вас есть вопросы?»

Но лучше спросить:

«О чем вы хотели бы узнать прямо сейчас?»

Задавая подобные вопросы, вы показываете окружающим, что вы достаточно скромны и открыты, имеете широкий кругозор и готовы учиться у окружающих. Поэтому не стесняйтесь спрашивать людей, что они думают! Некоторые будут даже шокированы тем, что их пригласили внести частицу своего таланта в проект или решение проблемы.

⁴ . *Fast Company* – ежемесячный журнал с подписной ценой менее 2 долл. в месяц, издаваемый интернет-порталом новостей из мира бизнеса и технологий <http://www.fastcompany.com>.

Начните спрашивать

Обычно люди, находящиеся на передовой и наиболее близкие к проблеме, имеют хорошее представление о том, что необходимо сделать, чтобы достичь успеха, но слишком часто эти знания не доходят до людей, принимающих решения. Чтобы избежать ловушек туннельного зрения, следует научиться задавать нужным людям правильные вопросы, раскрывающие их взгляды.

Несомненно, вы слышаны о том, что открывать ресторан – дело рискованное. Нужно вложить кучу денег, а вероятность разорения очень велика. Фактически, по данным Национальной ресторанной ассоциации, 30 % ресторанов закрываются в первый год. Еще 30 % разоряются в течение трех лет. Мрачная перспектива.

Как увеличить шансы на успех, если вы начинающий ресторатор и абсолютно уверены, что стоите у истока нового успешного бренда, но перед глазами маячит пугающая статистика?

На помощь приходит Брайан Бордейник. Он придумал идею социальных обедов Dinner Lab, благодаря которой шеф-повар может провести исследование рынка, прежде чем распахнуть двери собственного ресторана. Его стартап в Новом Орлеане организует в разных местах специальные мероприятия, и повара там могут опробовать новые идеи. Начинающие повара могут воспользоваться услугами Dinner Lab, чтобы узнать мнение потребителей о своих блюдах. Это общественная тестовая кухня, место для проверки меню ресторана, а также маркетинговый прием, позволяющий новоиспеченным рестораторам опробовать идеи, *прежде* чем вкладывать в свои мечты большие деньги.

Бордейник считает безумием вкладывать большие деньги в то, что, возможно, не работает. Это касается не только рестораторов. Большинство предпринимателей не прислушиваются к опыту тех, кто добился успеха или потерпел неудачу, не интересуются их взглядами, недостаточно скромны или слишком ослеплены собственными идеями.

Разумеется, вы должны брать на себя ответственность, всей душой стремиться вперед и добиваться своего, но ваши действия также должны опираться на взгляды и мнение окружающих вас людей, мировоззрение которых может существенно отличаться от вашего. Как часто вы игнорируете точку зрения другого человека, потому что боитесь услышать именно то, что вам не хотелось бы слышать? Но эта глухота может обойтись вам очень дорого, независимо от того, работаете ли вы в ресторане или на атомной электростанции!

В основе *Навыка ответственности*, о котором мы только что говорили, лежит умение обращаться за помощью и задавать вопросы. Научившись воспринимать точку зрения других людей, вы не только сделаете первый важный шаг *Над чертой*, ведущий к *восприятию*, но и послужите примером для остальных.

Исправить!

часть 3

[А: мой личный путь](#)

[В: путь моей команды](#)

[С: путь моей организации](#)

Навык ответственности 2

Открытое и искреннее общение



Нет ничего удивительного в том, что открытое и искреннее общение с окружающими фактически является служебной необходимостью – именно так работают настоящие профессионалы бизнеса. Открытость и искренность экономят время. Они помогают увидеть реальную ситуацию. Они ускоряют принятие решений. Они избавляют от неопределенности и позволяют людям понять их положение. И все же наше исследование ясно показывает, что только один из трех человек считает, что он сам или кто-либо еще в его коллективе всегда прямо говорит то, что думает.

Одна из самых успешных киностудий последних лет – Pixar. Начиная с «Истории игрушек» (1995) все фильмы, выпущенные компанией, достигли ошеломляющего финансового успеха, принесли студии почти 10 млрд долл. кассовых сборов во всем мире и в среднем более 600 млн долл. за фильм. «В поисках Немо» и «История игрушек – 3» входят в топ-50 самых кассовых фильмов всех времен. Студия заработала 12 премий «Оскар», семь «Золотых глобу-

сов» и 11 «Грэмми», и этот послужной список продолжает расти. Как Ріхаг добилась 100 %-ной рентабельности в бизнесе, в котором большинство фильмов проваливается?

Эд Кэтмелл, соучредитель Ріхаг, пишет в своей книге «Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей»: «Отличительной чертой здоровой творческой культуры является возможность свободно обмениваться идеями, мнениями и критикой. Искренность – ключ к эффективному сотрудничеству».

Секрет творческого успеха Ріхаг заключается в особой методике, которая называется «мозговой трест»⁵. По словам Кэтмелла, «мозговой трест» может состоять из 20 человек, сидящих за столом, при этом еще 15 человек сидят на стульях у стен, в том числе сценаристов, художников-постановщиков, режиссеров – тех, кто участвует в создании фильма и умеет рассказывать истории. «Идея проста: соберите в комнате умных, увлеченных людей, поручите им выявлять и решать проблемы и поощряйте их к открытости». Участники накладывают себе еды, садятся за стол и приступают к обеду и к созданию фильма.

⁵ Под названием «мозговой трест» (Brain Trust) прославилась группа профессоров-советников, которые привели к победе Франклина Рузвельта на президентских выборах 1932 г. После этого «мозговым трестом» стали называть любую группу экспертов, совместно генерирующих новые идеи или решения.

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.