

Роджер Коннорс

Принцип Оз (Часть_1)

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей.**

Главное в бизнесе — это результат, достижение поставленных целей. И если, несмотря на все вложенные усилия, цель не достигнута, то, оглядываясь назад, довольно легко увидеть моменты, где можно принять немного другое решение, не пройти мимо какого-то, на первый взгляд, незначительного факта. Я думаю, большинство руководителей и владельцев компаний многое бы отдали за умение «вовремя увидеть» и принять верное решение. И сейчас вы держите в руках книгу, которая даст вам намного больше, чем просто ответы на эти вопросы.

Александр Светаков,
председатель совета директоров группы компаний «Абсолют»

Ответственность является одной из пяти ключевых ценностей «Райффайзенбанка». То, насколько глубоко это понятие раскрыто в книге, позволило гораздо шире взглянуть на возможности его всестороннего развития внутри нашей организации.

Сергей Монин,
председатель правления «Райффайзенбанк»

Книга написана так хорошо и доступно, что довольно легко понять основные идеи "Принципа Оз" — простые и актуальные, перестраивающие мышление и меняющие наше поведение как в профессиональной, так и в личной жизни. Следуя им, вы будете знать, как достичь прогресса быстрее, чем раньше, сможете с легкостью предпринимать необходимые действия. И, поверьте, новые, впечатляющие результаты не заставят себя ждать!

Нина Канделаки,
коммерческий директор GE Healthcare России и стран СНГ

Ответственность — тема, знакомая каждому, но чаще всего она ассоциируется у нас со словами «делегировать», «избежать» или

«переложить на кого-то другого». Говорят, даже есть такие особые люди — «ответственные»... Мы ежедневно сталкиваемся с этой темой и в бизнесе, и в личной жизни — ведь мы несем ответственность не только перед компанией, но и перед собственной семьей, и даже перед своей страной. «Принцип Оз» помогает избавиться от заблуждений в этом критически важном вопросе и научиться использовать собственную ответственность для преодоления тех препятствий, которые встают на пути к желаемым результатам.

Максим Крикунчик,
исполнительный директор «СиЭс Медика», эксклюзивный
дистрибьютор OMRON в России

«Виктор Гюго сказал: "Лишь одна вещь сильнее всех армий на земле: это идея, время которой пришло". Я верю, что *Принцип Оз* — это та самая идея, которая изменит деловую Америку и подготовит нас к жизни в XXI веке».

Майкл Л. Игл,
вице-президент всемирной производственной корпорации Eli Lilly
and Company

«"Принцип Оз" — это продуманный и прямой подход к сложной проблеме ответственности. В книге изложены методика и подход к усилению ответственности для обеспечения максимальной эффективности любой организационной инициативы. Я на собственном опыте убедился в том, что реализация концепций, изложенных в "Принципе Оз", позволяет улучшить результаты каждого отдельного сотрудника и компании в целом».

Эд Ваньо,
генеральный менеджер предприятия по производству
консервированных кормов Nestlé Purina

«"Принцип Оз" действительно помогла разобраться в том, что такое ответственность, и значительно улучшить эффективность. Наша организация не только внедрила этот принцип, но и усовершенствовала действия *Над чертой*. Наиболее важным является то, что *Принцип Оз* помогает новым представителям, присоединяющимся к организации, очень быстро понять, чем именно является компания Pfizer Pratt Pharmaceuticals, ее культуру и то, как мы работаем в группе».

Дик Реджо,

старший вице-президент по обучению и развитию, компания Pratt
Pharmaceuticals, a Division of Pfizer, Inc.

«"Принцип Оз" легко читается, а содержание очень практично. Информация, представленная в книге, настолько проста, что ее все время упускают из вида... Мы полностью отвечаем за достижение результата. А достигнуть его крайне просто».

Дэвид Граймз,

вице-президент по продажам, компания AT&T

«Концепции, изложенные в книге, очень практичные; это то, чем мы живем изо дня в день. Книга хорошо написана; язык простой и понятный, словно беседуешь с глазу на глаз. Немного теории, много примеров и методики, которыми можно сразу воспользоваться. Мы применили концепции книги "Принцип Оз" и воодушевили сотрудников на выполнение целей, которые нам необходимо было осуществить. Эти концепции действительно послужили инструментом мотивации и ликвидировали пропасть между управляющим звеном и простыми рабочими».

Винсент Треллис,

вице-президент по хирургическим операциям, компания Allergan

«Наш успех основан на прочной культуре, которую мы развивали на протяжении многих лет. Наши недавние заимствования из нового культурного языка, например, термины *"Над чертой"*, *"Под чертой"* из раздела *"Курс обучения ответственности по принципу Оз"*, позволили компании действовать более согласованно и добиться намеченных результатов».

Ричард Метани,
вице-президент по международному персоналу, компания Carlson
Restaurants Worldwide

«"Принцип Оз" показывает, как создать ощущение неотложности изменений и ответственности за них, а это высвобождает силу, возникающую только тогда, когда каждый сотрудник на каждом уровне выполняет свои обязанности и реализует возможность участвовать в выработке решений».

Джинджер Грэхем,
президент и генеральный директор компании Amylin
Pharmaceuticals, Inc.

«Книга "Принцип Оз" написана убедительным языком. Представленные принципы проверены временем и при реализации начинают действовать незамедлительно. То, чему мы научились из этой книги, можно применять повсеместно».

Чак Ринк,
исполнительный директор компании El Torito Restaurants

«Книга оказала огромное воздействие на мою карьеру и личную жизнь. *"Принцип Оз"* крайне позитивно повлияла на мои попытки ладить с людьми и самим собой, а также на мое профессиональное и личное общение».

Деннис Антинори,

старший вице-президент по работе с корпоративными клиентами
и продажам, компания Guidant Corporation

«Необычайно познавательная книга, которая раскрывает и исследует сущность личного и корпоративного успеха».

Джозеф Э. Кэннон,
председатель и генеральный директор компании Geneva Steel

«Затасканное оправдание "Я жертва" вдребезги разбивается о желтые кирпичи. Понятная оценка и четкий план восстановления ответственности, личного успеха и организационной жизнеспособности».

Пол Р. Тримм,
д-р филос. наук, профессор в области организационного лидерства
и стратегии, Университет Бригама Янга

«В нашей истории был предпринимательский успех, но топтание на месте нас не удовлетворяло. Для перехода на новый уровень требовалось ориентироваться на больший результат. *Принцип Оз* стал краеугольным камнем, необходимым для достижения этой цели».

Пол Дж. Берн,
президент компании Precor Inc.

«"Принцип Оз" убедительно раскрывает секрет преодоления препятствий и достижения успеха. Книга полна практических знаний, необходимых для путешествия организации и отдельного человека к достижению результата. В книге объясняется долговечный принцип, который намного переживет предполагаемые чудеса многих управленческих концепций, которые исчезнут со временем. Я лично рекомендую эту книгу каждому, кто устал от чудес и кому не терпится получить результат».

Дороти Браунинг,
Канзас

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Вы держите в руках уникальную книгу, в которой сосредоточены результаты более чем 20-летнего исследования в области ответственности за достижение результатов. Причем речь в книге идет не об ответственности за результаты отдельного подразделения, а об ответственности за результат всего бизнеса каждого, кто принимает участие в его создании. Книга «Принцип Оз» помогает разобраться в том, как всем вместе сшить идеальный костюм, а не заикливаться на пришивании пуговиц.

Понятие и слово «ответственность» нам знакомо очень давно, а точнее с детства. Обычно мы его слышали от учителей и родителей, когда что-то шло не так. Поэтому, когда во взрослой жизни нам задают вопрос «Кто за это отвечает?», часто хочется отвести глаза и показать пальцем куда-то подальше от себя. Даже в словаре Ожегова и британском Webster в определении слова «ответственность» говорится о вине, проступке и неизбежности наказания.

Книга «Принцип Оз» по-новому смотрит на понятие «ответственность» и рассматривает его с точки зрения достижения результатов, а не ответственности за их отсутствие. Она учит начинать с себя и только после этого требовать ответственности от других, а также пошагово показывает, как это можно сделать. Книга написана лично для вас и для достижения *ваших результатов* вне зависимости от того, специалист вы или топ-менеджер. Она ставит перед вами зеркало и заставляет подумать в первую очередь о себе и своих действиях с точки зрения ответственности за достижение или недостижение результатов. Она помогает увидеть и осознать свою непосредственную роль в том, что происходит или не происходит в вашей жизни. Лично для меня она стала источником мотивации и силы посмотреть по-новому на себя, свою работу, своих коллег и партнеров и начать двигаться по пути изменений в себе, *по маршруту* осознания и развития личной ответственности.

Надеюсь, вы тоже захотите пройти свой маршрут, используя эту книгу как путеводитель! Желаю вам много открытий и интересных находок на этом пути!

*Владимир Соловьев,
управляющий партнер DOOR Russia,
президент группы компаний EveryCo*

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРОВ

Думаем, многие согласятся с тем, что потребность в более ответственных организациях, коллективах и отдельных лицах только возросла с тех пор, как «*Принцип Оз*» был впервые опубликован десять лет назад. Кто будет отрицать экономическую необходимость в ответственности как ключевом элементе любой корпоративной культуры? Люди, принимающие на себя ответственность и действующие *Над чертой*, всегда добиваются результатов в организациях. В компании, где много ответственных людей, происходят необычайные и даже совершенно неожиданные вещи.

За последние десять лет мы с удовольствием наблюдали и чувствовали воздействие *Принципа Оз*. Снова и снова мы понимали, что ответственность приносит результаты, когда подсчитывали акционерную стоимость, увеличение прибыли, снижение издержек и повышение производительности у клиентов и других лиц, успешно внедривших в своих организациях большую степень ответственности. Помимо увеличения финансовых показателей мы также стали свидетелями улучшения морального климата, поскольку люди начинали больше любить свою работу, научились более умело справляться с ежедневными проблемами и получили результаты, которые желали получить.

То, как *Принцип Оз* повлиял на личную жизнь наших читателей и клиентов, потрясло нас до глубины души. Их невыдуманные рассказы свидетельствуют, что *Принцип Оз* чудесным образом работает как в нашей личной жизни, так и в профессиональной. И хотя увеличение ответственности не может стать лекарством от всех бед в мире, оно дает крепкий фундамент, на котором можно создавать долгосрочные решения.

Предприятия по всему миру переходят к новым принципам работы — разукрупнению, стабилизации, наделению полномочиями, работе в команде, снятию ограничений, созданию базы знаний, нетворкингу,

наполнению качеством, постоянному совершенствованию, построению карты процессов, преобразованию и реинжинирингу. Некоторым компаниям это принесло значительный доход. Однако для многих других бесконечное множество существующих формул успеха, теоретических и практических, представляется трудным в исполнении или просто нелепым, с их помощью нельзя достичь обещанных результатов. Мы считаем — все эти увлечения и популярные программы не достигли своей цели потому, что в их составе отсутствует один существенный ингредиент: тот факт, что результаты исходят от людей, которые для их достижения принимают на себя ответственность. Ответственность. Без нее ни одна программа не станет успешной; с ней любая программа сделает гораздо больше, чем обещают промоутеры.

Мы видели это снова и снова. Находится ли компания в списке наиболее уважаемых и успешных, или она уже на стадии увядания, или на грани разорения, — производительность неизменно улучшается, когда люди берут на себя большую ответственность за результаты и участвуют в их достижении. Для чего они это делают? Мы убеждены — люди *хотят* нести ответственность. Ответственность заставляет их чувствовать себя лучше. Она вдохновляет их на достижение великолепных результатов. Вот почему столько людей во всем мире с таким энтузиазмом восприняли *Принцип Оз*.

Только когда сотрудники организаций откажутся от смертоносной ловушки виктимизации и начнут двигаться к индивидуальной ответственности, они смогут управлять своей собственной судьбой и будущим своих предприятий.

Мы написали «Принцип Оз», чтобы помочь людям стать более ответственными за свои мысли, чувства, поступки и результаты; они же, в свою очередь, смогут поднять свои компании к новым высотам. И пока они идут по этому всегда трудному и часто пугающему пути, мы надеемся, что, подобно Дороти и ее спутникам, они обнаружат в себе все необходимые навыки для того, чтобы делать все, что пожелают.

Присоединяйтесь к нам в этом новом путешествии по стране Оз.

Роджер Коннорс

Томас Смит

Крейг Хикман

БЛАГОДАРНОСТИ

Выпуская это юбилейное десятилетнее издание «Принципа Оз», мы испытываем огромное чувство благодарности к сотням тысяч читателей, которые нашли книгу полезной как для своей личной жизни, так и для организаций. Мы выражаем безграничную признательность всем восторженным читателям, которые на протяжении многих лет содействовали успеху этой книги. Мы также обязаны Лаймену Фрэнку Бауму, автору книги «*Волшебник страны Оз*», столь изобретательно запечатлевшего путь к личной ответственности. Метафора «Волшебник» послужила полезным инструментом для того, чтобы помочь людям из многих стран по всему миру реализовать преимущества большей ответственности. Поэтому мы хотим поблагодарить Пэт Снелл за ее революционное предложение использовать Дороти и ее спутников для иллюстрации трудного путешествия, которое следует предпринять, прежде чем по мановению руки получить нужный нам результат.

Мы также хотели бы выразить признательность всем людям, с которыми встречались во время поездок по организациям по всему миру и которые помогли нам глубже понять один из наиболее эффективных принципов успеха. На это повлияли примеры наших родителей, сложные вопросы, которые задают клиенты во время встреч, уроки, преподанные коллегами, изученные религиозные законы и опыт, накопленный в работе по созданию большей ответственности в организациях.

Работа с клиентами за последние два десятилетия помогла нам гораздо лучше понять, как применять *Принцип Оз* в бизнесе любого типа, большом и малом. Особо нам хотелось бы поблагодарить Майка Игла, Дейва Шлоттербека, Джея Грефа, Дика Нордквеста, Джинджер Грэхем и Джо Кэннона за то, что научили нас, что значит действовать *Над чертой*.

Мы также хотим поблагодарить нашего соавтора и агента Майкла

Шелла за его вдумчивые предложения, мастерство редактора и поддержку на протяжении всего процесса. Он также является примером человека, который живет *Над чертой* и всегда помогает своей команде получать отличные результаты.

Мы также благодарны за отклики, полученные от многих людей, которые ознакомились с оригинальным изданием книги и с исправленной рукописью: Обри Пинеиро, Бред Старр, Джон Гровер, Эдриен Сигмен, Трейси Скоузен и коллектив компании Partners In Leadership. Помимо этого, мы выражаем свою благодарность Крису Кроллу, Джону Финку, доктору Майклу Джертсу, Тому Касперу, Рэну Джонсу, Дейву Плайлеру, Роберту Скаггсу и Тому Пауэру из издательства Prentice Hall. Большую ценность для нас представляет подробный разбор работы нашими отцами — Крейгом Коннором, Фредом Смитом и Уинстоном Хикманом. Им мы выражаем свою признательность за их вклад в этот проект, постоянную поддержку и непрерывный энтузиазм.

Благодарим нашего редактора, Эдриана Закхайма, который постоянно вдохновлял нас и оказал большую поддержку в выпуске этого юбилейного, десятилетнего издания «Принципа Оз».

Особую признательность нам хотелось бы выразить Гвен, Бекки и Лоре за их полезный вклад, справедливые отзывы и бесконечное поощрение. Спасибо вам; без вас, вашей поддержки и участия мы не смогли бы сделать это снова.

Часть I

Принцип Оз: достижение результатов через персональную ответственность

Личные и организационные результаты человека значительно улучшатся, если он преодолеет хитрые ловушки Порочного круга жертвы и поднимется по Ступеням к ответственности. В первой части мы проиллюстрируем, как позиция жертвы мертвой хваткой вцепилась в предприятия по всему миру. Мы объясним, почему для достижения результатов сотрудникам организаций следует избегать негативных последствий Порочного круга жертвы. Наконец, мы покажем, что Ступени к ответственности — это ключ к получению желаемого для себя, своего коллектива и организации.

Глава 1

ВПЕРЕД, НА ВСТРЕЧУ С ВОЛШЕБНИКОМ: В ПОИСКАХ БОЛЬШЕЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В БИЗНЕСЕ

— Кто ты? — спросил Страшила, потянувшись и зевнув. — И куда идешь?

— Меня зовут Дороти, и иду я в Изумрудный город к великому мудрецу и волшебнику Озу, чтобы он вернул меня в Канзас.

— Где находится Изумрудный город и кто такой Оз? — осведомился Страшила.

— Неужели ты не знаешь? — удивилась девочка.

— Нет, я вообще ничего не знаю. Я набит соломой, и в голове у меня нет мозгов.

— Как мне тебя жаль! — воскликнула Дороти.

— А если я пойду с тобой в Изумрудный город, не даст ли великий мудрец Оз мне немножечко мозгов? — вдруг спросил Страшила.

— Не знаю, — отвечала Дороти, — но, если хочешь, пойдем вместе. Даже если Оз не даст тебе мозгов, тебе ведь не станет хуже, чем теперь?

— Это верно, — согласился Страшила.

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

Подобно любому яркому литературному произведению, «Волшебник страны Оз» до сих пор увлекает читателей, потому что его сюжет задевает за живое. В книге говорится о пути к познанию, и с самого начала этого пути главные действующие лица истории постепенно узнают, что обладают силой достигать того результата, который им

необходим. Вплоть до последней страницы они не думают о себе как о жертвах обстоятельств, а весело идут по дороге из желтого кирпича в Изумрудный город, где якобы всемогущий волшебник подарит им храбрость, сердце, мудрость и средства для достижения успеха. Само путешествие придает им силы, и даже Дороти, которая могла бы щелкнуть каблучками своих красных башмачков и в любой миг вернуться домой, должна пройти по дороге, вымощенной желтым кирпичом, чтобы познать, что только она сама может исполнить свои желания. Всем знакома тема пути от незнания к знанию, от страха к храбрости, от полного бессилия к всемогуществу, от ощущения себя жертвой к ответственности, ибо все проделывали такой путь. К сожалению, даже самые страстные поклонники этой истории зачастую не в состоянии усвоить ее простые уроки: не задерживайся на дороге из желтого кирпича, не вини других в своих обстоятельствах, не жди, пока волшебник взмахнет волшебной палочкой, никогда не рассчитывай, что все твои проблемы исчезнут. В сложных современных условиях искушение ощутить и вести себя как жертва распространилось настолько, что спровоцировало настоящий кризис.

ХАРАКТЕР БИЗНЕСА В КРИЗИСНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ

Большинство компаний терпят неудачи в результате управленческих ошибок, однако немногие руководители и топ-менеджеры готовы признать этот факт. Вместо того чтобы взять на себя ответственность за просчеты и неудачи, слишком многие современные бизнес-лидеры находят для себя все мыслимые оправдания — от нехватки ресурсов и неумелых сотрудников до саботажа со стороны конкурентов. Ни президент в Овальном кабинете¹, ни мелкий предприниматель в гараже — никто не хочет нести ответственность за собственные неправильные суждения и ошибки. Да, проблемы и неудачи происходят каждый день. Это

обычная сторона бизнеса и жизни, часть человеческого опыта, но попытки уйти от ответственности за подобные проблемы и неудачи способны лишь продлить агонию, замедлить процесс устранения ошибок и помешать извлечь уроки из ситуации. Только принятие на себя большей ответственности за результаты вернет отдельного человека, коллектив или организацию на путь к успеху.

К сожалению, никто не хочет выслушивать жесткие факты, связанные с неприятными известиями, в особенности Уолл-стрит². Неудивительно, что доверие общества к экономике, рынку ценных бумаг, бизнесу в целом и руководителям в частности снизилось до предела. После того как цены на акции компании Lucent³ упали более чем на 80%, генерального директора Рича МакГинна сместили с должности, потому что он слушал указания Уолл-стрит и реагировал на них, а не на советы специалистов и продавцов собственной компании. Специалисты Lucent говорили ему, что компания теряет свои позиции в области новых оптических технологий, его продавцы сообщали, что уровень продаж удерживается только за счет значительных скидок. Но это были не те новости, которые хотели слышать на Уолл-стрит, и МакГинну это было известно. МакГинну отлично удавалось показывать непрерывный рост доходов и уровня развития компании, что очень нравилось биржевым аналитикам. Благодаря этому Уолл-стрит прославляла МакГинна и его руководящую группу. МакГинн и Уолл-стрит — счастливый брак, заключенный на экономических небесах. К сожалению, брак оказался заключен между глупцами и на временных небесах. В конечном итоге правы оказались специалисты и продавцы Lucent. Конкурентная компания Nortel обошла Lucent, представив на рынке усовершенствованную технологию передачи речи и данных, и имела огромный успех, оставив Lucent далеко позади; а распродажи со значительными скидками стали решающим фактором разорения компании. В конце концов МакГинна заменил Генри Шахт. Первые несколько месяцев в новой должности он посвятил тому, чтобы напомнить акционерам Lucent и всему миру, что курс акций компании является побочным продуктом успеха, а не его двигателем.

Очевидно, что, когда вся мировая экономическая система ставит демагогию и оправдания выше результатов и ответственности, нам всем грозят проблемы.

Они грозили и компании Xerox, хотя её генеральный директор Энн Малкахи в конце концов нашла смелость взглянуть правде в глаза и сказать аналитикам с Уолл-стрит, что у компании была «нежизнеспособная бизнес-модель». Однако осознание этой реальности пришло слишком поздно, когда Xerox уже находилась на грани банкротства. Многие годы руководители Xerox винили в плохих результатах работы компании всех и вся, от мировой политики и экономических колебаний до неустойчивости рынка, но никогда не задумывались о том, что корень всех неприятностей — в абсолютно ошибочной бизнес-модели компании. Гений и виртуоз менеджмента Джим Коллинз, автор бестселлеров «От хорошего к великому» и «Построенные навечно», утверждает, что великие компании, по сравнению со среднестатистическими, резко выделяются за счет последней тенденции «оправдывать жестокие факты, а не противостоять им лицом к лицу». Такие компании, как Lucent и Xerox превратились в заурядные потому, что пытались избежать ответственности за истинные причины своих проблем. И они не одиноки. Список известных компаний, которые сталкиваются с проблемами, но не могут повернуться лицом к неприятностям и бороться с ними, а лишь тратят время на оправдания и объяснения неэффективной работы, постоянно пополняется. Компании Enron, Arthur Andersen, Global Crossing, Kmart, Sunbeam, Tyco, WorldCom, AT&T, Polaroid и Qwest⁴ — все они превратились в рабов Уолл-стрит, пропуская мимо ушей плохие новости, распродавая стратегии, до абсурда упрощая свою культуру, прославляя боссов и делая бесчисленное множество других ошибок, которые практически их разорили.

Да, Уолл-стрит вносит свой вклад в распространение неверной информации и, конечно же, нуждается в реорганизации, но ни одну компанию не оправдывает то, что она сидит сложа руки и ждет, пока правительствоотрегулирует систему, или винит других людей или

неподконтрольные ей обстоятельства в плохом результате. Когда неожиданно случаются неприятности, как это обычно бывает, или допускаются серьезные ошибки в суждениях и оценке, что случается намного чаще, чем большинство из нас готовы признать, ответственные компании и их руководители принимают меры по ликвидации ущерба и берут новый курс на достижение результата. Во многом сегодняшний успех компании Intel объясняется тем поворотным моментом почти два десятилетия назад, когда компания осознала необходимость принятия ответственности. Японские компании подталкивали Intel от ее основной бизнес-специализации — микросхемам памяти — перейти в сферу дешевых изделий массового спроса. Во время этой знаменитой перестановки, которая до сих пор определяет культуру корпорации Intel, генеральный директор Энди Гроув спросил исполнительного директора Гордона Мура: «Если бы нас вышвырнули вон и совет назначил нового генерального директора, как ты думаешь, что бы он стал делать?» Они ответили на этот вопрос, признав очевидные факты, взглянули в лицо реальности и предприняли решительные меры. Они отказались от производства микросхем памяти и стали выпускать микропроцессоры. После этого они сделали все возможное, чтобы переориентировать компанию, и все изменилось коренным образом. Решение Энди Гроува и Гордона Мура взглянуть на суровую действительность и повести компанию в совершенно новом направлении показало их сотрудникам, акционерам и тем бизнесменам с Уолл-стрит, которые были готовы смотреть правде в глаза, что ответственность платит, и платит сторицей, если только у вас имеется необходимое мужество, сердце и мудрость, чтобы принять ее на себя.

Сегодня большинство людей в организациях, столкнувшись с плохой работой или неудовлетворительными результатами, тотчас же начинают придумывать оправдания, разумные объяснения и аргументы по поводу того, почему они не несут ответственности или, по крайней мере, несут неполную ответственность за проблемы организации. Подобная культура несостоявшейся ответственности и

виктимизации ослабила характер бизнеса, поставила простоту выше трудностей, хорошее настроение выше справедливости, внешность выше содержания, спасение репутации выше решения проблем, иллюзии выше реальности. Эта тенденция к превращению себя в жертву лишь еще больше ослабляет характер бизнеса, поскольку вводит в заблуждение крупных предпринимателей и заставляет их предпочесть быстрый успех долгосрочным решениям, немедленную выгоду — устойчивому развитию, а процесс — результату. Если в организации поведение жертвы останется неизменным, это может уменьшить производительность, конкурентоспособность, подорвать моральный дух и заставить поверить в то, что устранение ошибок становится настолько сложным и дорогим процессом, что организация никогда не исцелится сама и не исцелит своих сотрудников.

МОГУТ ЛИ ПОМОЧЬ ВОЛШЕБНИКИ?

Ведущие мировые организации уже давно ищут гениев управления, которые чудесным образом смогли бы даровать им большую производительность, снижение затрат, увеличение доли рынка, конкурентоспособность мирового уровня, ускорение выхода на рынок, постоянное совершенствование и мгновенные инновации. С огромной шумихой и помпой эти чудодеи ведут крупнейшие корпорации к захватывающим приключениям по притягательным, но воображаемым тропам в страну Оз, где предприниматели в конце концов обнаруживают, что больше витали в облаках, нежели добивались результата. Открыв занавес, вы, подобно Дороти и ее друзьям, осознаете тот неоспоримый факт, что успех приносят не новомодные увлечения, парадигмы, процессы или программы, а готовность сотрудников организации взять на себя полную ответственность за желаемые результаты.

Все ли новые управленческие решения приносят организации большой успех и заставляют конкурентов встать на колени? Едва ли. Через год или два такие решения отойдут на второй план, уступая

место очередному поветрию управленческой магии, которое принесет с собой надежду на пока необнаруженные усовершенствования, прибыль и рост. Переходя от одной иллюзии относительно того, что необходимо для достижения эффективности организационной структуры, к другой, руководители никогда не останавливаются достаточно надолго, чтобы узнать правду — содрав оболочку всех атрибутов, трюков, приемов, методов, способов и философий новейших управленческих течений, обнаружится один ясный и убедительный факт: результаты, к которым вы стремитесь, зависят от того, насколько вы готовы взять на себя за них ответственность. Независимо от формы и структуры вашей организации, объема и уровня развития ее систем, проработанности и глубины ее новейшей стратегии или обновленной культуры, ваша организация не будет успешной в долгосрочной перспективе, если сотрудники не будут брать на себя ответственность за достижение желаемых результатов. Пока руководители не начнут серьезно относиться к делу, не избавятся от симптомов организационного недомогания, не откажутся от увлечения новомодными философскими системами, которые появляются каждый сезон, не начнут поиски и исследование основной причины успеха, они так и будут метаться от одного развлечения к другому.

На наш взгляд, многие коммерческие организации, стремясь к достижению наилучшего результата, обнаруживают в конце концов лишь дымовую завесу и зеркала, поскольку не следовали *Принципу Оз*. Как у Дороти, Страшилы, Льва и Железного Дровосека, внутри вас живет сила и способность подняться над обстоятельствами и добиться желаемого результата. Путь к познанию самого себя может быть долгим, но в конце его вы поймете, что все время обладали этой силой. В этой книге мы хотим выйти за рамки современного менеджмента и ведущих трендов, тенденций и философий, сосредоточив внимание на самой сути того, что нужно для достижения успеха в бизнесе. Настоящее юбилейное издание «Принципа Оз» будет опираться на более чем 20-летний опыт использования компанией Partners In Leadership концепций и идей,

представленных в этой книге и воплощенных в сотнях организаций. Мы используем опыт тысяч людей и сотен коллективов из огромного ряда как давно зарекомендовавших себя компаний, так и компаний, находящихся в процессе становления. Мы надеемся, что их истории будут столь же захватывающими, какой стала история «Волшебника страны Оз» для нескольких поколений.

Например, вы познакомитесь с руководителем, который расскажет, как он и его коллеги на протяжении многих лет сознательно не замечали, как рушится конкурентоспособность продукции их компании, не обращали внимания на недееспособность маркетинговых программ, делая вид, что все наладится само собой, без лишних усилий. Он сам опишет, как компания наконец-то взглянула в лицо реальности и начала бороться за выживание, что стало первым шагом к достижению результата, который раньше все воспринимали как само собой разумеющееся. Многие хорошо организованные и всеми уважаемые корпорации время от времени уступают искушению ощутить себя жертвой, не понимая и забывая применить основные принципы и подходы, приносящие результат. Даже великолепный Джек Уэлч, более 20 лет выступавший главным исполнительным директором компании General Electric, светоч мудрости для многих американских руководителей, ошибался гораздо чаще, чем многие могут себе представить, но, как и все по-настоящему ответственные люди, он взял на себя ответственность за преодоление любых преград.

Вы также познакомитесь с людьми, которые не боятся ответственности и упорно работают над тем, чтобы и они сами, и их сотрудники всегда самостоятельно отвечали за достижение желаемых результатов. Например, в компании AES, специализирующейся на строительстве и обслуживании теплофикационных установок по производству электроэнергии, генеральный директор Роджер Сант провел кампанию под названием «Они — вредители» со всей необходимой атрибутикой, плакатами и листовками, нацеленными на то, чтобы работники прекратили обвинять неуловимых «их», которые, по-видимому, все всегда портят. «Они» — это привычки искать

виноватых, отрицать, игнорировать, притворяться и ждать, — все те привычки, которые возникают в организациях и мешают людям брать на себя ответственность за собственные судьбы. Стратегия сработала, и с тех пор производительность AES продолжает расти. Это — тяжелый труд. Даже в эпоху высокорезультативных команд сотрудники таких суперкомпаний, как General Electric, Rubbermaid и Microsoft, при случае могут ткнуть пальцем в «них», обвинив собственные команды в растрате времени, сдерживании профессионального роста и создании преград для выполнения «настоящей» работы.

Самые современные и новейшие концепции и методы управления не помогут, если вы пренебрегаете основными принципами, позволяющими отдельным лицам и организациям выйти на высокий уровень производительности. Используя юмор, сатиру и военные истории, настолько попадающие в точку, что вы будете шокированы, эта книга изучает корень проблем производительности любой организации, давая представление о том, что значит истощенная компания и представляя зарекомендовавшую себя программу восстановления бизнеса с нуля. Помимо анализа проблемы, вы найдете полезные списки (например, 20 проверенных временем оправданий), тесты для самопроверки, важные советы и упражнения на взаимодействие один-на-один, которые помогут вам не пойти по дороге жертвенного мышления, а всегда следовать пути к полной ответственности. Однако, прежде всего, необходимо понять и оценить главные различия между виктимизацией и ответственностью.

РАЗРУШИТЕЛЬНАЯ СИЛА ВИКТИМИЗАЦИИ

Все общества в мире страдают от современного культа виктимизации, ибо его коварная догма убеждает: в достижении целей вам мешают обстоятельства и другие люди. Такое отношение не дает человеку расти и развиваться. В своей книге об американском обществе «Нация жертв» Чарльз Сайкс говорит:

«Общество, которое настаивает на превалировании

самовыражения над самоконтролем, обычно получает именно то, что заслуживает. Мрачный подросток, настойчиво повторяющий: "Это несправедливо!", ссылается не на стандарт равенства и справедливости, что подтвердит любой специалист по этике. Вместо этого он высказывает смутно понимаемую, но твердую убежденность в том, что мир в целом и его семья в частности не должны выполнять никакой иной функции, кроме как удовлетворять его насущные потребности и желания. В культуре, которая восхваляет эгоцентризм и сиюминутное удовольствие, такой эгоизм быстро становится преобладающей и постоянной темой. Неудивительно, что весь диапазон внешних жертв — большинства и меньшинства, мужчин и женщин, "дееспособных" и "инвалидов" — так часто можно услышать в истощенном крике разочарованного подростка. Когда я говорю о молодежной культуре Америки, я не имею в виду что-то одно, чему поклоняется молодежь. Я говорю о культуре, которая не дает становиться взрослым».

Тонкая черта отделяет успех от провала, крупные компании от среднестатистических. Под этой чертой лежат придумывание оправданий, обвинение других, сумятица и беспомощная позиция, а над этой чертой мы осознаем реальность, собственную причастность, берем на себя обязательства, находим решение проблем и предпринимаем действия. Пока проигравшие томятся *Под чертой*, подготавливая истории, объясняющие, почему все прошлые усилия оказались тщетными, победители пребывают *Над чертой*, движимые взятыми на себя обязательствами и упорной работой. Схема ответственности, приведенная ниже, поможет вам уяснить разницу между позицией жертвы *Под чертой* и ответственностью *Над чертой*.

Отдельные люди и целые организации мыслят и ведут себя *Под чертой*, когда сознательно или неосознанно избегают ответственности за индивидуальный или коллективный результат. Завязнув в том, что мы называем Порочным кругом жертвы или игрой «Кто виноват?», они начинают терять силу духа и решительность,

пока, наконец, не почувствуют себя полностью беспомощными. Лишь поднявшись *Над чертой* и пройдя по *Ступеням к ответственности* они снова смогут обрести силу. Если отдельные люди, коллективы или целые организации будут оставаться *Под чертой*, пусть неумышленно или не осознавая окружающую реальность, дела будут идти все хуже, и никто не будет знать, почему. Вместо того чтобы взглянуть правде в глаза, страдающие этим недугом нередко начинают игнорировать свою ответственность или притворяться, что ничего о ней не знают, отрицать ее, обвиняя других в своих трудностях, называя в качестве причины бездействия неразбериху, просят других объяснить им, что делать, жалуются, что не могут этого сделать или просто ждут, пока ситуация чудесным образом не разрешится сама собой.

Ключевой элемент индивидуальной и корпоративной ответственности должен быть вплетен в саму ткань бизнеса, процессов и культуры организационной жизни. В компаниях Enron, Arthur Andersen, WorldCom, во многих интернет-компаниях и прочих структурах, в которых преобладает поведение *Под чертой*, можно найти жертв, а также жертв этих жертв. В компании переход *Под черту* обычно начинается с создания среды, в которой никто не признает правду и люди не высказываются откровенно. В своей статье «Причины разорения компаний» Рэм Чаран и Джерри Юсим так описали крах одной компании:

«Разорение произошло по причине, которую один аналитик назвал "поступательный спуск в недалёковидность". "Ориентированная на успех" культура, предельная сложность и нереальные плановые показатели перемешались настолько, что само нарушение норм стало нормой. Со стороны все казалось ладным, пока не прогремел гром. Все было кончено. Все это очень похоже на произошедшее с компанией Enron⁵, но на самом деле в рассказе описывается то, что случилось с NASA⁶ в 1986 году, когда произошел взрыв космического шаттла "Челленджер". Мы потянули за эту ниточку не для того, чтобы объединить два эпизода — в конце концов, в одном из них погибли семеро астронавтов, — а чтобы высказать свое соображение по поводу неудач: события, ведущие даже к

самым драматичным ситуациям, как правило, могут развиваться годами. Инженеры NASA заметили повреждение важных уплотнительных колец еще во время предыдущих полетов шаттлов, но продолжали убеждать себя, что такие повреждения вполне допустимы».

ПРИНЦИП ОЗ

НАД ЧЕРТОЙ

СТУПЕНИ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ



ЧЕРТА



ИГРА «КТО ВИНОВАТ?»

ПОД ЧЕРТОЙ

Чаран и Юсим продолжают: «Компании терпят крах так, как описывал разорение Эрнест Хемингуэй в романе "Фиеста": "сначала постепенно, а потом все происходит в один миг". Безответственность может прокрасться в любую организацию. Сначала она является без предупреждения, замаскировавшись под уважительную причину; потом перерастает в более агрессивное обвинение, ориентированное на поиск виноватых; в конце концов она являет свое истинное лицо, и мы начинаем действовать по ее указке. Мы не понимаем, какую цену платим за такую инертность, пока не увидим свою противоположность: ответственных людей, получающих результат. И тогда мы можем по-настоящему оценить ответственность с точки зрения увеличения прибыли и расширения доли на рынке.

Компания Cisco Systems⁷ является еще одним примером цены жизни *Под чертой*, в порочном круге жертв. Cisco Systems, которую никак нельзя назвать компанией, терпящей убытки, перенесла падение рыночной цены почти на 90%. После того как в течение 40 кварталов подряд наблюдался рост продаж, менеджеры компании расслабились и потеряли бдительность; успех нередко влияет на людей именно таким образом. Свидетельства обанкротившихся клиентов, падающий спрос и увеличение складских запасов — всего этого оказалось недостаточно для того, чтобы генеральный директор Джон Чемберс и его команда управленцев сняли розовые очки и перестали витать в облаках. Руководители компании ни разу не обеспокоились тем, что произойдет, если их прогнозы роста однажды окажутся ошибочными. И даже когда стали появляться признаки замедления роста, менеджеры Cisco оставались *Под чертой*, игнорируя и отрицая наличие проблем. А когда пришлось взглянуть правде в глаза, руководство списало 2,5 млрд долларов в избыточные запасы и уволило 8500 человек. За одну ночь акции Cisco потеряли 90% стоимости. К чести компании надо отметить, что в настоящее время они начали моделировать варианты развития событий на случай, если ожидания роста не оправдаются и появятся первые признаки нестабильности. Иногда подъем *Над чертой* означает прогнозирование самых пессимистичных сценариев и подготовку к

ним.

Чтобы оказаться *Над чертой* и не искать виноватых, вам придется подняться по *Ступеням к ответственности*, пройдя через *Восприятие, Причастность, Решение и Действие*. Первая ступень — *Восприятие* — включает осознание и принятие всей реальности ситуации. Как вскоре вы увидите, этот шаг представляется наиболее трудным, потому что большинству из нас сложно провести честную самооценку и признать, что можно сделать гораздо больше для получения результата. Вторая ступень — *Причастность* — означает принятие своей ответственности за опыт и реальность, которые вы создаете для себя и других. Благодаря этому шагу вы прокладываете путь к действию. Третья ступень — *Решение* — ведет к изменению реальной ситуации через поиск и реализацию решений, о которых вы, возможно, и не думали прежде, одновременно помогая избежать искушения снова оказаться *Под чертой* при возникновении препятствий. Четвертая ступень — *Действие* — предусматривает, что вы самоотверженно и смело будете следовать принятым решениям, даже если они связаны с высоким риском. В конечном счете благодаря этим четырем ступеням ваш здравый смысл поможет подняться *Над чертой*.

ПРЕОБРАЗУЮЩАЯ СИЛА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Как бы мы ни пытались игнорировать или отвергать этот факт, все мы понимаем, что от нас постоянно ждут результатов. Мы знаем свои обязанности и понимаем, что должны принимать и выполнять их в ожидаемом объеме. И даже в плохие дни, чувствуя себя уставшими или больными, мы все равно интуитивно понимаем, что работа должна быть сделана. Большинство работы в мире выполняют люди, чувствующие себя не самым лучшим образом. В глубине души мы понимаем, что не должны обвинять других в том, что мы совершили ошибку или «напортачили». И очень остро ощущаем, что в конечном счете только мы сами определяем ход своей жизни и меру счастья, которую обретаем. В собственной работе мы потратили годы на то,

чтобы изучить пути к достижению наилучшего результата, написать о них и всячески постараться помочь отдельным людям и организациям на этом пути. С момента первого издания «Принципа Оз» мы стали свидетелями того, как бесчисленное количество организаций становятся более ответственными, применяя уроки «Принципа Оз» для перехода от состояния *Под чертой* к положению *Над чертой*, добиваясь тем самым таких результатов, как увеличение чистой прибыли на 200%, сокращение времени обслуживания клиентов на 50%, повышение курса акций на 900% и уменьшение на 80% количества жалоб в отношении качества. В последние годы мы более пристально следили за всеми крупными событиями управленческой мысли, от инновационных бизнес-моделей до сути командного управления. И хотя мы по-прежнему готовы учиться у каждого нового тренда, добавив пару отличий от себя, мы пришли к выводу, что успех в бизнесе сводится к одному простому принципу: ты либо топчешься на месте, либо получаешь результат. Точка. Вариантов больше нет.

Ответственность за результат лежит в самой сердцевине непрерывного совершенствования, инновациях, потребительской удовлетворенности, коллективной работе, развитии талантов и направлениях корпоративного управления, что так популярно сегодня. Примечательно, что суть таких программ сводится к тому, чтобы люди поднимались над обстоятельствами и делали все возможное (естественно, в рамках этического поведения), чтобы получить результаты, к которым они стремятся. И если десять лет назад формирование индивидуальной ответственности было одной из важнейших управленческих и лидерских задач, стоящих перед организациями, то сегодня это стало задачей номер один. Но несмотря на то что многие люди и организации признают всеобъемлющую и настоятельную потребность в ответственности, мало кто знает, как ее достичь или удержать, о чем свидетельствует огромное количество ежедневных изощренных оправданий, объясняющих, почему дела оказались в таком плачевном состоянии. К сожалению, даже если документально подтвержденные, юридически обоснованные и логически убедительные оправдания позволяют

сотрудникам «сняться с крючка» за плохие результаты, то это лишь вырабатывает у них привычку обходить проблемы, а не встречаться с ними лицом к лицу и не решать их.

Все мы в тот или иной момент поддаемся желанию снять с себя ответственность с помощью оправданий: «Мне не хватило времени», «Если бы у нас были ресурсы», «График слишком плотный», «Это не моя работа», «Виноват руководитель», «Я не знал», «Конкуренты нас перехитрили», «Сложная экономическая ситуация», «Завтра будет лучше». Какой бы ни была формулировка, все наши объяснения сосредоточены на том, «почему этого нельзя сделать», а не на том, «что еще я могу сделать». Конечно, люди на самом деле каждый день становятся жертвами боссов-манипуляторов, недобросовестных конкурентов, коварных коллег, экономических бедствий, а также всяческих лжецов, мошенников и проходимцев. С людьми происходят вещи, которые выходят за рамки их контроля. Иногда люди не заслуживают того, что с ними происходит, потому что они в этом не виноваты и не отвечают за это по закону. Но даже если дела обстоят хуже некуда, люди не смогут двигаться вперед, если будут просто сидеть сложа руки, чувствуя беспомощность и обвиняя других в своих бедах. Независимо от ситуации, вы не сможете даже попытаться изменить дело к лучшему, пока не начнете сами управлять обстоятельствами и не примете на себя ответственность за получение лучших результатов в будущем. Вы должны подняться *Над чертой*.

К счастью, за 20 лет с момента опубликования «Принципа Оз» мы не раз наблюдали и продолжаем наблюдать существенный прогресс в позиции генеральных директоров и топ-менеджеров по вопросу ответственности. По данным последних исследований, проведенных компанией Conference Board и журналом *Business 2.0*, сегодняшние руководители больше всего беспокоятся о приобретении и развитии талантов, которые бы, последовательно и непрерывно совершенствуясь, приносили результаты. Привлечение и удержание талантливых людей, демонстрирующих умение добиваться результатов, стало настолько незаменимым условием успеха в современных рыночных условиях, что большинство руководителей

считают это главным приоритетом. Почему? Потому что все то, что на самом деле волнует руководителей — ценные бумаги фондовых бирж, угроза конкуренции и инновации, — полностью зависит от талантливых сотрудников, которые могут ускорить и упростить процесс достижения результатов. Только такие руководители увеличивают рыночную стоимость, повышают товарооборот, обгоняют конкурентов, постоянно вводят новшества и целенаправленно обучают и ориентируют своих сотрудников на успешный бизнес, будучи ответственными за результат. Вот причина, по которой мы пересмотрели «Принцип Оз»: руководители высшего звена, менеджеры, крупные предприниматели и работники, самостоятельно повышающие квалификацию, — все они как никогда желают найти способы формирования большей ответственности за результат.

Кроме того, расширение, комплексность и способность торгово-промышленных предприятий адаптироваться как на глобальном, так и на местном уровнях, превратили ответственность за результаты не только в задачу номер один для руководства, но и в наиболее актуальный организационный вопрос. 40 лет назад в своем фундаментальном труде «Эффективный руководитель» Питер Друкер обозначил единый, универсальный вопрос, который, если его постоянно задавать, поможет лидерам и их работникам добиться успеха для своих организаций: «Как я могу существенно повлиять на производительность и результаты компании, в которой я работаю?» Наконец, спустя четыре десятилетия, большинство руководителей и крупных предпринимателей признали необходимость создания корпоративной культуры, которая вызывала бы сильное чувство личной ответственности, заставляла постоянно задавать себе вопрос Друкера и действовать в соответствии с ним.

В своем бестселлере «От хорошего к великому: Почему некоторые компании совершают прорыв, а другие нет» Джим Коллинз следующим образом описывает наилучшие производственные условия: «Если вы соедините культуру дисциплины с предпринимательской этикой, то получите волшебную смесь,

позволяющую добиться выдающихся результатов». Мы всецело с этим согласны, но утверждаем, что культура дисциплины и этика предпринимательства сами по себе являются результатом, за который следует благодарить работников и коллективы, которые постоянно задают вопрос ответственности, поставленный в книге «Принцип Оз»: «Что еще я могу сделать, чтобы оказаться *Над чертой* и добиться нужного результата?» Делая это, люди открывают секрет быстрого получения лучших результатов с оптимальными затратами. В современной экономической ситуации это намного важнее, чем десять лет назад. Планка производительности и ожиданий продолжает подниматься, и преодоление ее также требует усилий.

Мы не устанем повторять: в основе любых усилий по улучшению качества, удовлетворению клиентов, укреплению самооценки сотрудников, созданию команд, разработке новых продуктов, максимальному увеличению эффективности и получению результата должно лежать ответственное отношение. Просто? И да и нет. Это простая мысль, но требуется огромное количество времени и храбрости, чтобы сделать ответственность неотъемлемой частью организации. Вне зависимости от того, приходится ли вам бороться с уничижительным отношением к своему предприятию, которое является начинающей фирмой или компанией, входящей в список *Fortune 500*, вы не сможете ожидать лучшего будущего, пока не найдете время и не соберетесь с духом, чтобы оказаться *Над чертой*.

ПУТЕШЕСТВИЕ НАЧИНАЕТСЯ

В первой части этой книги рассматривается *Принцип Оз*, показывающий, сколько деловых людей и организаций во всем мире испытывают такое же чувство тревоги и незащитности, какое подстерегало Дороти, Страшилу, Льва и Железного Дровосека в путешествии по дороге из желтого кирпича в страну Оз. В начальных главах мы покажем, как люди, использующие позицию жертвы, чтобы обосновать свою пассивность, оправдать неэффективность или объяснить низкую продуктивность, невольно сами подавляют

собственной прогресс; из последующих же глав вы узнаете, как люди, принимающие на себя ответственность за получение лучшего результата, выходят за рамки виктимизации, преодолевают препятствия, справляются с неудачами и достигают новых высот. К концу путешествия вы не только научитесь быть более ответственными за результаты, но и узнаете, как сформировать организационную культуру, которая будет развивать и поощрять ответственность, необходимую для того, чтобы перестроить характер и культуру компании в любом виде деятельности и на любом уровне.

Понимание серьезности кризиса в современном бизнесе поможет вам проделать реальный путь к результатам и научит вас различать тонкую, подчас размытую грань между виктимизацией и ответственностью. Как только вы начнете отличать позицию и поведение *Под чертой* от действий *Над чертой*, вы обнаружите, что в состоянии гораздо лучше использовать преобразующую силу ответственности для себя, своего коллектива и организации, о которых мы поговорим в частях 2 и 3.

Широкий ряд примеров в книге подробно показывает, как отдельные люди и организации, вооруженные ответственным отношением, могут преодолеть препятствия, обойтись без оправданий и побороть предубеждения, удерживающие их от достижения желаемых результатов. Опираясь на иногда ошеломляющий и всегда поучительный опыт отдельных лиц и широкого спектра организаций, мы надеемся показать, как люди и организации могут преодолеть отношение и поведение жертвы и подняться *Над чертой*, чтобы добиться высочайшей производительности. Наша цель состоит в том, чтобы выйти за пределы традиционной литературы про инновации, лидерство, производительность, обслуживание клиентов, качество и производительность команды, поставив во главу угла то, что заставляет людей получать результат во всех начинаниях, в чем так отчаянно нуждаются современные организации. Сосредоточив внимание на основной причине неэффективного руководства, низкой продуктивности, неприемлемого качества, неудовлетворенности

клиентов, несовершенства инноваций, нереализованности талантов, плохо работающих команд — полном отсутствии ответственности, — мы надеемся помочь вам продвинуться вперед, объясняя, почему вы не добились или не можете добиться большего, и что можно сделать, чтобы ваше будущее засияло новыми красками.

Глава 2

ДОРОГА ИЗ ЖЕЛТОГО КИРПИЧА: ЗАСТРЯТЬ В ПОРОЧНОМ КРУГЕ ЖЕРТВЫ

Следующее утро выдалось пасмурным. Друзья, однако, смело двинулись в путь, словно ни минуты не сомневались, что двигаются в правильном направлении.

— Если идти быстро, — говорила Дороти, — то рано или поздно мы куда-нибудь да придем.

Но один день сменялся другим, а они все шли по полям, поросшим фиолетовыми цветами. Страшила начал потихоньку ворчать.

— Мы явно сбились с пути, — бормотал он. — И если мы не попадем в Изумрудный город, мне не видать обещанных Озом мозгов!

— А мне — сердца, — подхватил Железный Дровосек. — Мне не терпится поскорее добраться до Изумрудного города. Что-то наше путешествие затягивается.

— Дело в том, что мне не хватает храбрости идти неизвестно куда, — признался Трусливый Лев. — Это меня очень пугает.

Дороти совсем пала духом. Она села на траву и печально посмотрела на товарищей. Те тоже сели и стали грустно переглядываться. Тотошка вдруг обнаружил, что он слишком устал, чтобы броситься вдогонку за бабочкой, пролетевшей возле самого его носа. Он сидел, высунув язык и тяжело дыша, грустно поглядывал на Дороти, словно спрашивая, что же теперь делать.

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

Виктимизация настолько глубоко проникла в наше окружение, начиная от небольших, незначительных действий до разрушающих

жизнь злоупотреблений, что мы сталкиваемся с ней ежедневно. Несомненно, страдания, которые один человек причиняет другому, представляют собой одну из величайших дилемм современной жизни, однако прятаться за виктимизацией для самого страдающего совершенно неэффективно. Даже самые успешные персоны и организации могут пасть жертвами этого вируса.

Почему все мы, даже наиболее сильные и дальновидные, время от времени так легко соскальзываем *Под черту*? Конечно же, оправдываться намного легче, нежели нести ответственность. Рассмотрим анекдотические оправдания, которые всем нам доводилось слышать, когда кто-то опаздывал на работу, срывал сроки, не выполнял задания, забывал о встречах, терял документы, упускал возможности или когда просто что-то не удавалось. Перед вами перечень подлинных оправданий налоговых декларантов, предоставленных Федеральному налоговому управлению США в связи с несоблюдением сроков. Этот перечень попал в газету *The Press Enterprise*, выпускаемую в Южной Калифорнии:

«Я не знал, что срок истекает сегодня».

«Я забыл, что уже апрель».

«Я потерял документы».

«Ненавижу цифры. Если я не могу подвести баланс в своей чековой книжке, неужели кто-то поверит, что я могу правильно подать налоговую декларацию?»

«Это слишком сложно».

«Я слишком устал».

«У меня не было времени прочитать все бланки и инструкции».

«А вдруг окажется, что у меня долги?»

«Я не хочу знать, сколько заработал, потому что понятия не имею, на что потратил деньги».

«Я боюсь ходить к налоговому специалисту, потому что это хуже, чем попасть к стоматологу».

«Мой муж пропал вместе с налоговой декларацией. Можете выслать декларацию повторно?»

«Когда я вытаскивал из почтового ящика налоговые бланки, меня укусил паук «черная вдова», я заболел и не мог заполнить декларацию. Я, конечно, не обвиняю ваш офис в том, что отправили паука вместе с формами, но давайте посмотрим правде в глаза, ребята — я его туда не клал. Дадите мне еще немного времени разобраться с налогами?»

«Я недавно развелся и мечтал уйти из жизни, а вы тут со своими налогами».

Читая эти довольно странные, но самые настоящие оправдания, хочется смеяться и плакать одновременно, потому что все мы когда-то использовали собственные глупые, но обоснованные оправдания, пытаясь увернуться от полновесной ответственности. Как ни странно, в наших оправданиях обычно кроется зерно истины — смягчающие обстоятельства, которые заслуживают рассмотрения, или подлинные причины наших неудач. Но всякий раз, используя оправдания, чтобы остаться *Под чертой*, мы отказываемся от возможности преодолеть самих себя, свои обстоятельства и ограничения — и неважно, чья здесь вина.

Порочный круг жертвы может втянуть в себя даже самые уважаемые корпорации, как произошло несколько лет назад с General Electric. И *Fortune*, и многие бизнесмены считают ее воплощением непрерывной корпоративной трансформации. Более ста лет назад, 1 января 1900 года *The Wall Street Journal* назвала General Electric одной из 12 крупнейших компаний Америки. На сегодняшний день из первоначального списка 12 компаний осталась лишь она одна. Однако General Electric далека от идеала.

Более десяти лет назад компания испытала на себе давление по поводу увеличения рыночной доли и прибыли от своего подразделения по производству бытовых электроприборов. Для того чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, компания наняла консультанта Айру Магазинера. Его задачей было проанализировать бизнес GE по производству холодильников. Среди прочего, Магазинер предложил GE выбор: закупить холодильные компрессоры за рубежом или

выяснить, как производить лучшие компрессоры самим. Сделав выбор в пользу последнего, GE поставила перед главным инженером-конструктором Джоном Траскоттом задачу набрать команду для разработки нового ротационного компрессора. Траскотт и другой инженер, Том Блант, а также начальник отдела Роджер Шипке представили результаты Джеку Уэлчу, председателю совета директоров и генеральному директору компании. Уэлч санкционировал вложение 120 млн долларов в строительство завода по производству новых компрессоров. Совет директоров всецело одобрил это решение. За несколько месяцев до начала производства 20 руководителей собрались для обсуждения результатов испытаний нового компрессора. Не обнаружив нарушений и недостатков, они решили продолжить работы. Серийное производство началось на новом заводе в Теннесси, где новый компрессор сходил с конвейера каждые шесть секунд (для сравнения, при производстве прежнего компрессора требовалось 65 минут).

Год спустя в Филадельфии вышел из строя первый компрессор, и вскоре поломки стали исчисляться тысячами. В конце концов инженеры выявили проблему: при производстве компрессоров использовался порошковый металл, а не закаленная сталь или чугун. По иронии судьбы 10 лет назад GE уже пыталась использовать детали из порошкового металла в производстве кондиционеров, но нашла этот материал неприемлемым. В итоге Шипке решил отказаться от нового компрессора в пользу иностранных моделей, а GE пришлось выплатить 450 млн долларов без учета налогов на ликвидацию последствий фиаско.

Изучив ситуацию более внимательно, можно увидеть, как GE проходила через все этапы Порочного круга жертвы. Руководители не учли прежних проблем, разрабатывая технологию производства ротационных компрессоров. И хотя японские компании уже сталкивались с серьезными проблемами таких компрессоров, никто в GE об этом не вспомнил. Как никто не вспомнил и о проблемах, связанных с использованием деталей из порошкового металла.

Все замечания о том, что ротационные компрессоры могут

выходить из строя, отклонялись. И вышестоящие и нижестоящие сотрудники также остались глухи к прежним сообщениям о перегреве изношенных рабочих поверхностей подшипников и разложении смазочного масла, предназначенного для герметизации.

И только когда поломки компрессоров стали суровой реальностью, начались поиски виноватых по всем направлениям. Топ-менеджеры, руководители отделов, инженеры-конструкторы, консультанты и производители — все по очереди перекладывали друг на друга вину за эту проблему. Инженеры, первоначально обеспокоенные тем, что новый компрессор не прошел достаточного количества полевых испытаний, пренебрегли своими опасениями и стали делать то, что им велели, а именно придерживаться графика выполнения проекта. Когда обеспокоенность стала возрастать, люди, по всей вероятности, думали: «Мы не можем сообщить Джеку плохие новости» и «Мы не можем допустить отставания от графика».

Наконец все сотрудники подразделения бытовых электроприборов решили, что лучше всего будет подождать и посмотреть — вдруг все наладится само собой. Многие считали — скорее всего, ничего плохого не случится; кроме того, это ведь General Electric, одна из наиболее эффективно действующих организаций в мире.

Однако даже самая эффективная в мире организация при случае может соскользнуть *Под черту*. А если это происходит, рано или поздно наступает расплата. В случае с GE ценой погружения *Под черту* стали примерно 450 млн долларов прямых затрат и восемь лет упущенной выгоды.

В этой главе мы хотим заставить вас внимательнее присмотреться к опасностям, таящимся в позиции жертвы, особенно к тем, что связаны с деловыми и управленческими ситуациями, так как опыт учит нас, что никто не может легко подняться по *Ступеням к ответственности* без полного понимания того, как и почему люди застревают *Под чертой*.

ГРАНЬ МЕЖДУ ВИКТИМИЗАЦИЕЙ И

ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Вообразите себе черту между ответственностью и виктимизацией, которая будет разделять преодоление обстоятельств с целью получения желаемого результата и погружение в Порочный круг жертвы, откуда очень трудно выбраться. Ни отдельные люди, ни организации не могут пребывать на границе между этими двумя мирами, потому что события будут неумолимо сталкивать их *Под черту*. И хотя люди и организации могут демонстрировать ответственность в одних ситуациях и признаки жертвенного поведения в других, отдельные факторы или обстоятельства будут побуждать их думать и действовать либо *Над чертой*, либо *Под чертой*.

Однако провести грань между виктимизацией и ответственностью непросто, особенно в сложной структуре современного общества. Большинство людей считают полной ерундой недавние иски против компаний McDonald's, Burger King, KFC и Wendy's по поводу детского ожирения, ибо каждый должен сам нести ответственность за собственные привычки в питании и привычки своих детей. Согласны? Рассмотрим дело Цезаря Барбера. Этот подсобный рабочий из Бронкса подал иск против четырех крупнейших компаний быстрого питания, обвиняя их в использовании дезориентирующих приемов маркетинга, способствующих ожирению. В 56 лет Барбер при росте 172 сантиметра весил 123 килограмма, пережил два инфаркта и страдал диабетом. Его адвокат Сэмюел Хирш считает, что Барбер и миллионы других потребителей заслуживают компенсации. Почему? Потому что они ели пищу с высоким содержанием жира, соли, сахара и холестерина, не получив соответствующих предостережений. В случае с Барбером пострадавший признался, что питался фаст-фудом в течение 30 лет, потому что не умеет готовить. Он заявил, что не знал, что фаст-фуд вреден для здоровья, пока не пережил два инфаркта и доктор не посоветовал ему перестать есть подобные блюда. В интервью каналу MSNBC Барбер сказал: «Это была стопроцентная говядина, и меня уверяли, что это хорошо. Я понятия

не имел о насыщенных жирах, содержании натрия и сахара — ничего этого я не знал». Незнание по небрежности или вопиющая наивность? Только вы сами, как и все остальные, по несколько раз в день должны принимать решение, где именно пройдет грань между позицией жертвы и ответственностью.

Даже самое ответственное отношение не защитит вас от периодического падения *Под черту*. Никто не совершенен. Всякий, даже самый целеустремленный человек в нашем сложном взаимозависимом обществе, может случайно застрять в Порочном круге жертвы, но тот, кто верит в ответственность, ни за что не останется там надолго.

Люди и организации, живущие *Под чертой*, сознательно или неосознанно избегают брать на себя ответственность за результат. Завязнув в Порочном круге жертвы, они начинают падать духом и терять волю к победе, пока не почувствуют себя беспомощными и бессильными, совсем как Дороти и ее друзья. Решив и дальше вести себя как жертва, они пройдут все мыслимые этапы в бесконечном цикле, что помешает их личной и организационной производительности: они будут игнорировать ответственность или притворяться, что ничего о ней не знают; заявлять, что это не их работа; избегать выполнения своих обязанностей; обвинять других в своих трудностях; ссылаться на неразбериху в качестве предлога для ничегонеделания; просить других дать им задание; заявлять, что не могут этого сделать; придумывать истории о том, почему они не виноваты; и, наконец, ожидать, что воображаемый волшебник совершит чудо и выполнит их желания.

КАК ПОНЯТЬ, ЧТО ВЫ ОКАЗАЛИСЬ ПОД ЧЕРТОЙ

Оказавшись в Порочном круге жертвы, вы не сможете оттуда выбраться, пока не осознаете, что находитесь *Под чертой* и платите за это высокую цену. Только осознав это, вы сможете шагнуть на ступеньку *Восприятие*, которая даст вам необходимый обзор для того,

чтобы оказаться *Над чертой*. Зачастую, если нельзя самостоятельно преодолеть инерцию Порочного круга жертвы, необходимо получить мнение объективного человека, например друга или супруга, или, как в случае GE, клиента из Филадельфии, у которого сломался компрессор холодильника. Тем не менее можно значительно улучшить способность распознавать неприятные ситуации с помощью следующих подсказок:

- Вы чувствуете, что оказались заложником обстоятельств.
- Вы ощущаете, что не можете полностью контролировать ситуацию, разворачивающуюся вокруг вас.
- Вы не слушаете, когда другие говорят прямо или намекают, что, по их мнению, вам нужно делать больше для получения лучших результатов.
- Вы обнаруживаете, что перекладываете вину с себя и ищите виноватых.
- Обсуждая проблемы, вы делаете упор скорее на то, чего не можете сделать, а не на то, что можете.
- Вы не хотите признавать сложные проблемы, стоящие перед вами.
- Вы обнаруживаете, что ищите того, кто скажет, что вам делать на этот раз.
- Вы не хотите задавать наводящие вопросы о собственной ответственности.
- Вы чувствуете, что с вами поступают несправедливо, и думаете, что с этим ничего нельзя поделать.
- Вы то и дело занимаете оборонительную позицию.
- Вы тратите много времени на разговоры о том, чего не можете изменить (например, о вашем начальнике, акционерах, экономической деятельности, нормативных документах).
- Вы оправдываете бездействие своей растерянностью.
- Вы избегаете людей, встреч и ситуаций, которые потребуют от вас отчета о ваших обязанностях.
- Вы говорите:
«Это не моя работа»;

- «Я ничего не могу с этим поделать»;
«Кто-то должен ему сказать»;
«Посмотрим, что будет дальше»;
«Просто скажите, чего вы от меня хотите»;
«На его месте я бы сделал по-другому».
- Вы часто впустую тратите время и силы на «перемывание косточек» начальству и коллегам.
 - Вы тратите драгоценное время, продумывая в деталях убедительные объяснения тому, почему это не ваша вина.
 - Вы постоянно рассказываете одну и ту же историю о том, как кто-то обвел вас вокруг пальца.
 - Вы пессимистично смотрите на мир.

Если вы обнаружили у себя, своей команды или организации хотя бы один из этих признаков, немедленно принимайте меры, чтобы помочь себе или другим признать, что эти оправдания мешают вам стать ответственными и добиться результата. И как только вы признаете это, вы и остальные сможете разобраться в нюансах и тонкостях Порочного круга жертвы, как это в конечном итоге сделали Дороти и ее спутники.

ОБЩИЕ ЭТАПЫ ПОРОЧНОГО КРУГА ЖЕРТВЫ

Несмотря на то что Порочный круг жертвы может быть невероятно запутанным, мы выделили шесть основных этапов, характерных для большинства людей и организаций. Прочитав следующие описания, спросите себя, нет ли в них отражения вашего собственного поведения или поведения вашей организации.

1. Игнорировать и отрицать. Типичной точкой отсчета для тех, кто попал в Порочный круг жертвы, является этап игнорирования или отрицания, когда люди делают вид, что не знают о существовании проблемы, не подозревают, что проблема их касается или выбирают тактику полного отрицания наличия проблемы.

Например, многие из нас наблюдали этот этап Порочного круга жертвы, заявившего о себе в полный голос в последние несколько десятилетий, когда целые компании и отрасли, отрицающие свою ответственность, становились жертвами более умных конкурентов. Сначала американская сталелитейная промышленность отрицала необходимость изменений и затягивала с принятием мер по усилению конкурентоспособности, тем самым уступая свое превосходство на рынке более современным технологиям иностранных конкурентов. Затем американские автопромышленники заплатили устрашающе огромную цену за невнимание к пожеланиям клиентов, которые хотели покупать высококачественные и более экономичные автомобили. Отрицая тот факт, что предпочтения потребителей изменились, Detroit продолжал верить: потребители будут ездить на том, что мы для них построим. Японские автомобилестроители, в свою очередь, действовали *Над чертой*, разрабатывая автомобили, более подходящие для мирового потребителя.

Сколько отраслей промышленности станут жертвами собственного отрицания, продолжая делать вид, что не знают о фактах, которые в один прекрасный день покажутся очевидными? Этот этап Порочного круга жертвы обходится особенно дорого. Людей и компании, не желающих и не способных видеть то, что в действительности происходит вокруг них, ожидает катастрофа, а они начинают оценивать масштаб проблем только тогда, когда ущерб уже нанесен.

Исследования на противоположном конце образовательного спектра показывают, что 70–80% выпускников MBA бросают свою первую работу в течение первых 12 месяцев после выпуска. Почему так происходит? Не из-за нехватки технических знаний, а потому, что они не могут эффективно функционировать в реальном мире производственной среды, ладить с людьми, вписываться в культуру компании. Но выпускники MBA и школ предпринимательства продолжают отрицать, что успех в бизнесе определяется не только тем, что вы делаете или знаете, но и тем, как вы это делаете. Столкнувшись с такой реальностью, большинство бизнес-школ,

специалистов по менеджменту и школ MBA утверждают, что вполне осознают проблему. Но так ли это на самом деле?

Отдельные руководители организаций также не настолько разумны, как считают сами. Когда генеральный директор Enron Джеффри Скиллинг в конце концов признал остановку деятельности компании, он отрицал наличие какой-либо ответственности и факт совершения неправомерных действий. «Мы все пытаемся разобраться в том, что произошло, — рассказал он корреспонденту газеты *The New York Times*. — Это была трагедия. Я понятия не имел, что компания находится в столь плачевном положении». И вправду трагедия. Enron упоминалась во всех списках аналитиков и бизнесменов с Уолл-стрит, от Goldman Sachs⁸ до журнала *Fortune*, как одна из наиболее выдающихся и перспективных компаний в мире. Сейчас от компании ничего не осталось, а ее бывший генеральный директор заявляет о своей невинности и неведении. Разумеется, Скиллинг не был жертвой взрослой безграмотности; он просто попал в Порочный круг жертвы. Как пишет *The New York Times*, «Одним из финансовых соглашений, подорвавшим Enron, было условие, согласно которому 3,9 млрд долларов долга, не отраженного в балансе, должны были быть выплачены, если курс акций упадет ниже определенного уровня и Enron потеряет свой инвестиционный кредитный рейтинг». Господин Скиллинг сказал: «Я не знал об этом». Судить вам.

Некоторые же пострадали от излишнего ума. *The Wall Street Journal* сообщила, что Chambers Development Company, знаменитая компания по удалению и переработке отходов, зависила свою прибыль на 362 млн долларов и упорно продолжала совершать множество других ошибок в бухгалтерском учете в течение нескольких лет после выхода на рынок. Репортер Габриэла Стерн охарактеризовала сэра Джона Рэнгоса, 63-летнего основателя и генерального директора компании, как человека, «одержимого желанием прославить свою мусорную компанию и заставлявшего своих менеджеров показывать невероятно высокий уровень прибыли», что привело к «ситуации, когда вполне приемлемым считалось манипулировать цифрами». Когда один из руководителей

сообщил Рэнгосу, что компании не хватит поступлений для достижения ожидаемой прибыли, Рэнгос ответил: «Так пойд и найди остальное». Однако, когда аудиторы из Grant Thornton² отказались ставить свою подпись под цифрами Chambers, яркие достижения компании потускнели. В отчете, представленном аудиторской компании Deloitte & Touche, аудиторы обнаружили, что Chambers Development «покрывала свои убытки за счет вульгарного занижения расходов, нарушая общепринятые принципы бухгалтерского учета». Отвечая на это, сэр Джон Рэнгос стал отрицать, «что его семья каким-либо образом поощряла подчиненных манипулировать цифрами доходов или использовать неподходящие методы учета». Очевидно, что Chambers Development Company и ее генеральный директор уклонялись от ответственности и отрицали свое участие в неправомерных действиях.

Марк Твен очень точно подметил проблему этапа игнорирования/отрицания в Порочном круге жертвы, сказав: «Проблема не в том, что вы чего-то не знаете; проблема в том, что вы знаете, что все это не так». Делая вид, что вы не подозреваете о наличии проблемы или игнорируя ее, вы останетесь *Под чертой* и утратите способность добиваться результата.

2. Это не моя работа. Сколько раз вы слышали, а может и произносили слова «это не моя работа»? Это оправдание — избитая фраза, которую использовали в бесчисленных прениях для того, чтобы оправдать бездействие, переложить вину на другого и избежать ответственности. Этот этап отражает осознание того, что для получения результата необходимо предпринять определенные действия, наряду с острым желанием избежать участия в этом. Принимая позицию жертвы, люди стремятся избежать, как им кажется, дополнительных усилий без соответствующего вознаграждения, личного пожертвования без какой-либо выгоды. А зачем брать на себя *дополнительную* ответственность? Позиция «это не моя работа» была узаконена прошлой эпохой должностных инструкций, устанавливающих границы, через которые ни один

работник не смел перешагнуть; ожиданий производительности, ориентированных на способность людей выполнять свою работу, а не на их способность вносить вклад в получение результата; организаций, считавших, что для их отделов в порядке вещей бороться за то, что им необходимо, а не работать так, чтобы приносить компании больше пользы.

Неважно, на работе или дома, — примеры этого этапа Порочного круга жертвы можно увидеть каждый день. К примеру, сможете ли вы припомнить случай, когда вы оказались по другую сторону фразы «это не моя работа»? Представьте себе следующую ситуацию. Вы входите в магазин и просите о помощи. Воодушевленные активно пропагандируемым лозунгом компании, который гласит: «Мы делаем все, чтобы радовать вас», вы вдруг испытываете потрясение, услышав: «Очень жаль, но я не могу вам помочь; это не моя работа». Ничто не выводит из себя больше, чем чувство, что вы стали заложником бесконечного круговорота «это не моя работа», когда вас перебрасывают от одного сотрудника к другому, когда нет никого, кто готов взять на себя ответственность. Суть в том, что цена поведения *Под чертой* становится в тягость, когда приходит время ее платить. Всякий раз, когда люди используют эту фразу, чтобы уйти от ответственности, избежать возможности участвовать в достижении результата, находится тот, кто за это платит. Это может быть непрямая плата, иногда ее даже трудно отследить, но в конечном счете кто-то обязательно расплачивается. Возможно, данная цена — то, как другие вас воспринимают или как показатели компании влияют на вашу зарплату; вполне вероятно также, что цена будет накапливаться, пока вы не потеряете работу или ваша компания не прекратит деятельность. В итоге «это не моя работа» означает: «Не обвиняйте меня, я не виноват».

3. Показывать пальцем. На этом широко практикуемом этапе Порочного круга жертвы люди отрицают собственную ответственность за плохой результат и стремятся переложить вину на других. «Не вините меня» стала крылатой фразой для перекладывания

вины на третьих лиц. Например, директор по производству ведущей компании в области здравоохранения публично признал, что проблема с технологией экструзии полиуретана «озадачила всю компанию». Как только сотрудникам компании стало известно о признании директора по производству, они начали использовать «технологию экструзии» как повод для оправдания всевозможных дефектов продукции, отставания от графика и неэффективности. Продуктивность и прибыльность резко упали, когда сотни сотрудников стали обвинять кого угодно, кроме себя.

Перекладывание вины может принимать разные формы, и это случается даже в самых лучших компаниях. Компания Herman Miller, производитель мебели, пользуется большим авторитетом как одна из наиболее эффективно управляемых американских компаний. Она нашла в себе силы не перекладывать вину на других. Маркетинговые копирайтеры компании, помня об объявленном компанией обязательстве удовлетворять запросы клиентов, как было изложено в бестселлере генерального директора Макса Дюпри «Лидерство как искусство» (Leadership Is an Art), разместили на всех транспортных упаковках Herman Miller следующую информацию:

Данная мебель была тщательно проверена перед упаковкой для транспортировки. Она находилась в отличном состоянии во время упаковывания и передачи транспортной компании для перевозки и доставки к вам. Если, вскрыв этот ящик или коробку, вы обнаружите, что предмет мебели поврежден, прекратите распаковывание и немедленно позвоните в транспортную компанию с просьбой направить к вам агента с актом приемки продукции. Этот акт, наряду с оригиналом грузовой накладной, необходим для подтверждения претензии. За ущерб, нанесенный во время перевозки, несет ответственность транспортная компания. Если вышеуказанные рекомендации будут выполнены, мы будем рады оказать содействие в рассмотрении претензий. Компания Herman Miller, Inc.

Эта оговорка дает Herman Miller основание в случае возникновения проблем переложить вину на транспортную

компанию, что свидетельствует об отношении к удовлетворенности клиентов как об отношении *Под чертой*. К чести компании Herman Miller, ее вице-президент по корпоративному качеству в ответ на пожелания потребителей заявил следующее: «Эта информация в ее актуальном виде заучит как "мы сделали свою работу, а если что-то не так — виноваты другие"». Не желая играть в жертву или обвинять других, компания изменила текст информационного сообщения:

«Наша мебель изготовлена с гордостью и заботой, и отражает наше стремление предоставить вам лучшую в мире продукцию. Если, вскрыв ящик или коробку, вы заметили, что предмет мебели поврежден, прекратите распаковывание и оставьте на месте оригинал грузовой накладной. Немедленно позвоните дилеру компании Herman Miller. Транспортная компания направит к вам агента с актом приемки изделия. Этот акт, наряду с оригиналом грузовой накладной, необходим для подтверждения претензии. Мы приложим все усилия, чтобы ваши претензии были полностью удовлетворены, и просим вас выполнить вышеописанную процедуру в случае повреждения изделия при транспортировке».

К сожалению, многие другие компании продолжают грешить поисками виноватых: маркетологи обвиняют исследователей и разработчиков в том, что те разрабатывают изделия или функции, в которых клиенты не нуждаются, вместо тех, которые, по сведениям маркетологов, нужны клиентам; продавцы нападают на маркетологов за недостаточную поддержку, например плохо продуманные рекламные буклеты или ролики; производственники винят продавцов в неверных прогнозах, которые приводят либо к слишком большому количеству неудовлетворенных заявок, либо к излишкам непроданного товара; исследователи и разработчики перекладывают вину на производственников за то, что те не решают технологических задач на месте, в цеху; вице-президенты презирают директоров за то, что те не берут на себя больше ответственности, а директора упрекают вице-президентов в недостатке директив и инструкций, или, наоборот, в излишнем вмешательстве в процессы управления. И

снова и снова, по кругу — карусель обвинений. Но они не помогут решить проблем организации.

4. Замешательство: скажите, что мне делать. На этом не столь заметном этапе Порочного круга жертвы люди используют замешательство и растерянность как способ избавить себя от ответственности. Если вы не разбираетесь в проблеме или ситуации, то, естественно, никто не будет ожидать, что вы их разрешите. Например, менеджер по качеству в крупной химической компании получил от руководства исчерпывающий и конфиденциальный отзыв о низкой производительности своего подразделения. Тщательно изучив проблему, он нашел столько противоречивых причин ее возникновения, что почувствовал себя совершенно сбитым с толку. Обратившись к начальнику, он признался в своем замешательстве и сказал: «Учитывая все эти противоречивые мнения, как можно считать меня ответственным за неразбериху?»

Другой менеджер в крупной компании по производству пищевых продуктов получила противоречивый отзыв от начальника во время совещания, посвященного аттестации сотрудников: «Что-то вы делаете хорошо, что-то плохо». Давая такой противоречивый отзыв, начальник попросил менеджера обдумать его и отреагировать в течение недели. Озадаченная такой оценкой, менеджер целую неделю жаловалась мужу, коллегам и подчиненным на нелепость отзыва своего босса: «Он просто меня не понимает». Вместо того чтобы получить разъяснения, менеджер предпочла оставаться растерянной и обиженной. Встретившись с начальником, чтобы обсудить ее ответ, она пожаловалась, что начальник дал слишком противоречивую оценку, и она ничего не смогла изменить в подходе к своей работе.

— По-моему, это некомпетентно, — предупредил начальник. — А как же отрицательный отзыв, который я дал? Все было предельно ясно.

— Возможно, но не для меня, — ответила она.

— Я ожидал, что моя оценка станет стимулом для изменений, которые поспособствуют вашему росту и развитию в компании, —

парировал начальник.

— Вы просто меня не понимаете, — ответила сотрудница.

— Вы правы, не понимаю, — ответил начальник.

Через несколько месяцев менеджер уволилась из компании и нашла новую работу. К сожалению, она позволила себе оставаться в замешательстве, надеясь, что перемена обстановки все прояснит. Этого не произошло. Такое происходит редко.

Этапы перекладывания вины и замешательства естественным образом порождают следующую реакцию: «Просто скажите точно, чего вы от меня ждете, и я все сделаю». Казалось бы, такой призыв показывает готовность изменить поведение. К сожалению, таким образом ответственность просто перекладывают на начальника или кого-либо еще. Слишком многие начальники поощряют такое поведение, *точно* говоря подчиненным, что им делать в сложных ситуациях. Просить других точно сказать вам, что делать — не что иное, как продвинутая форма оправдания, связанная с желанием жертвы подготовить себе оправдание до того, как начать действовать.

Изучая эффект зависимости, эксперт Эби Вагнер, автор книги «Трансакционный менеджер» (The Transactional Manager), утверждает, что в людях проявляются три эго-состояния ребенка: свободный (естественный), послушный и непослушный ребенок. Свободный (естественный) ребенок относится к той части личности, которая наследуется при рождении и характеризуется врожденными потребностями индивидуума, его желаниями и чувствами. Когда в детях или взрослых проявляется «естественный ребенок», они делают то, что хотят и не делают того, чего не хотят. Такое поведение может быть естественным и позитивным. С другой стороны, поведение и послушного и непослушного ребенка отражает его зависимость от желаний матери. Каждое из этих зависимых состояний иллюстрирует этап Порочного круга жертвы *Под чертой*, называемый «скажите, что мне делать», поскольку подразумевает, что ответственность на себя возьмет кто-то другой. Послушные дети делают то, что им скажет мать или начальник, а затем матери и начальники испытывают на себе последствия детских поступков. Непослушные дети выясняют,

чего хотят от них матери или начальство, а затем отказываются это выполнять, то и дело обвиняя матерей и начальство во всех негативных последствиях. Неважно, слушаются ли зависимые лица или противятся, их поведение зависит от того, что говорит им делать начальник. Сами они никогда не берут на себя ответственность. Жаль, что слишком много людей и организаций ведут себя как послушные или непослушные дети.

Наверное, многие из нас узнали себя в подобном бесконечном круговороте «скажите, что мне делать». Он проявляется в бизнесе каждый день, когда люди пытаются переложить ответственность на других, отказываясь отвечать за свои будущие действия.

Корпоративные культуры прошлого, которые в значительной степени основывались на административно-управленческой модели, по-отечески подходили к вовлечению сотрудников в работу компании, что способствовало развитию данного этапа Порочного круга жертвы: «Просто делай то, что тебе говорят, делай хорошо, и мы будем заботиться о тебе до конца жизни». Некоторые до сих пор воображают свои организации как места, где рабочее утро начинается с «проверки мозга на входе». Тем не менее большинство организаций сегодня бегут от модели «скажите, что мне делать» и создают условия, помогающие привлекать, развивать и сохранять у себя самых лучших и ярких сотрудников. Когда степень ответственности возрастает и сотрудники поднимаются внутри организации *Над чертой*, схема меняется со «скажите, что мне делать» на «вот что я собираюсь сделать, что вы об этом думаете?» — воистину глубокий и вдохновляющий подход к достижению результата.

5. Легенда прикрытия. Предпоследний этап Порочного круга жертвы — это поиск оправданий, когда люди продолжают искать воображаемую защиту *Под чертой*, придумывая сложные и правдивые истории о том, почему их нельзя обвинять, если что-то пойдет не так. Эти истории обычно придумываются после того, как произойдет неприятная ситуация. Однако, сколь удивительным это не покажется, многие выдумщики оправданий готовят свои легенды еще

до того, как результаты получены и обнародованы, на случай возможной проблемы или потенциального провала.

Поиск оправданий принимает разные формы от письменного документирования всего происходящего до посылки копий сообщений по электронной почте, чтобы в дальнейшем использовать их в качестве доказательства невиновности. Большинство из нас по опыту знает, как доказать, что события происходили именно в такой последовательности или что происходил ряд бесед с целью подтверждения алиби.

Иногда этап поиска оправданий проявляется в Порочном круге жертвы менее заметно. Мы сами видели, как люди фактически убегали и прятались, чтобы отделить себя от ситуации, которая могла перерасти в потенциальную проблему. Такие люди избегают встреч, на которых они могут оказаться под ударом, или не в состоянии открыть почту, потому что ожидают возможных плохих новостей. Мы вспоминаем один такой пример, когда компания в критический момент ее развития и роста готовилась к предстоящей государственной проверке. На кону стояла судьба компании. Буквально за несколько дней до проверки президент компании заявил, что уходит в отпуск, во время проверки будет недоступен и не сможет принимать решения. Сотрудники сразу же почувствовали, что бремя потенциальных проблем полностью переложено на них, а президент остался ни при чем. Они всячески старались избежать последствий. Усилия, затраченные на поиски оправданий, почти никогда не порождают ничего, кроме объяснений, почему человек не несет ответственности, не виноват и вообще ни при чем, если что-то идет не так. И хотя отдельные ситуации могут послужить основанием для такого поведения, например, если необходимо защитить себя от недобросовестных людей, использующих вас в своих интересах, но даже тогда поиск оправданий истощает время и ресурсы всех задействованных лиц.

6. Ждать и наблюдать. Изначально человек попадает в Порочный круг жертвы, когда решает подождать и посмотреть, исправится ли

ситуация. Однако в такой обстановке проблема может только усугубиться. Например, руководящий состав компании по производству и сбыту товаров личной гигиены с доходом 300 млн долларов столкнулся с большими трудностями при внедрении новой линейки продукции. Поскольку компания расширялась слишком быстро, ей не хватало опыта для такого внедрения. После многочасовых бесполезных дебатов должностные лица решили прибегнуть к тактике выжидания — возможно, когда страсти утихнут, правильная концепция возникнет у группы управления продукцией сама собой. После нескольких месяцев колебаний компанию обошел мелкий конкурент, и проблема внедрения новой продукции потеряла свою актуальность. Этап выжидания в Порочном круге жертвы нередко превращается в яму, где возможные решения утопают в болоте бездействия.

The Wall Street Journal проиллюстрировала этот феномен забавным примером — в течение многих лет на чердаке мэрии города Амхерст, штат Массачусетс, скапливались горы птичьего помета, создавая все большую угрозу для здоровья работников здания. Выборное правление Амхерста постановило выделить 125 000 долларов для наведения порядка. Но, по словам подрядчиков, работа стоила не менее 260 000 долларов. В дело вмешался местный герой Дэвид Кинан, агент по недвижимости в Амхерсте, предложивший создать волонтерскую группу под названием «охотники за голубями». Волонтеры должны были убрать предполагаемые 55 галлонов ¹⁰ птичьего помета бесплатно. Однако один из членов выборного правления отметил, что такие меры потребуют застраховать каждого волонтера, а это слишком дорогое удовольствие. Выслушав множество мнений, Кинан раздосадованно воскликнул: «Тот, кто станет волонтером, с удовольствием подпишет отказ. Проблема не в юридической ответственности. Проблема в том, что правительство Амхерста не засучит рукава и не станет разгребать помет». Руководители местных сообществ наняли адвокатов для поиска виновного и ответственного за случившееся, которые пришли к следующему выводу: вне зависимости от того, кто занимается

очисткой, иск может быть предъявлен городу. Между тем птичий помет продолжал скапливаться кучами, а людям, посещающим мэрию по делам, оставалось надеяться, что они не заразятся орнитозом — вирусным заболеванием, которое передается от птиц к человеку и развивается в пневмонию. В качестве последнего аргумента Кинан и его «охотники за голубями» предложили выборному правлению выделить деньги на устранение отверстия в оконной раме, через которое влетали голуби.

ЗАВЯЗНУТЬ В ПОРОЧНОМ КРУГЕ ЖЕРТВЫ: НЕЗАВИДНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ МАЙКА ИГЛА

Человек склонен оставаться в Порочном круге жертвы, потому что ему комфортно находиться *Под чертой*. Он думает: «Мне не нужно признавать свою неправоту», «Я не потеряю лицо», «Мне не придется ничего делать по-другому в будущем» и «Я могу найти оправдание своей недостаточной производительности и росту». Неважно, по какой причине человек остается в Порочном круге жертвы, — комфорт оказывается иллюзией, так как из круговорота нельзя выбраться и двинуться в направлении результатов, если не научиться распознавать ловушки. Давайте посмотрим, как один генеральный директор научился их выявлять.

Мы благодарны Майку Иглу (для нас он в числе лучших топ-менеджеров, известных нам, которые умели управлять *Над чертой*) за то, что позволил поделиться этой историей. Она показывает, какие внутренние усилия приходится прикладывать сегодняшнему высшему руководству, чтобы подняться *Над чертой*.

Получив назначение на должность вице-президента производственного предприятия, Майк Игл работал очень успешно, и его достижения произвели впечатление на высшее руководство корпорации. Все вышестоящие лица соглашались, что Майка ждет великолепное будущее, по всей вероятности, в рядах топ-менеджмента корпорации. Для дальнейшего продвижения по службе руководство предложило ему перейти на работу в дочернюю

компанию, где он мог бы приложить свои таланты для восстановления неэффективно работающей организации.

Однако к концу первого года управления компанией Майк почувствовал разочарование, поскольку производительность компании не выросла. Ни одна из его попыток, казалось, не работала, и в первый раз за всю карьеру он испугался, что сможет оправдать оказанного ему доверия.

Поскольку Майка продолжал волновать вопрос производительности, он решил выяснить настроения ключевых сотрудников организации. В попытках разъяснить ситуацию он пригласил на ланч начальника одного из отделов и попросил откровенно рассказать о том, как сотрудники восприняли его действия в компании за прошедший год. Явно озадаченный этой просьбой, собеседник спросил Майка, действительно ли тот хочет услышать правду. Майк уверил его, что хочет. Тогда начальник отдела подробно рассказал, что большинство сотрудников приписывали отсутствие улучшений его собственному поведению. Майк не верил своим ушам:

«Эта ситуация Иглу не по зубам».

«Он производственник, а нам нужен тот, кто знает нашу работу».

«Майк вообще ничего не изменил».

«Он пытается гнать разработку новых продуктов так же, как гнал производство».

«Майк ничего не делает для повышения качества».

«Он высказывается непонятно».

«Он намеренно не замечает межличностных конфликтов в его собственной команде».

«Похоже, Игл не в состоянии принимать жесткие решения».

И хотя Майк выразил признательность за прямые и честные ответы, он был шокирован и даже расстроен столь негативным выражением чувств сотрудниками по поводу его управленческих навыков. Ведь когда он возглавлял производственное предприятие на

своей последней работе, он только и слышал, как сотрудники жалуются: «Нам нужно, чтобы отдел исследования и разработок прекратил самоустраняться от участия в производстве и начал решать задачи проектирования, без которых невозможно качество изготовления продукции». Сопоставив эти две ситуации, Майк задался вопросом, почему же компании не могли принять на себя вину за собственные же недостатки?

В следующую субботу он отправился на велосипеде по побережью Калифорнии вместе с бывшим коллегой и близким другом, назовем его Пит Сандерс. Пит начал собственный бизнес как раз тогда, когда Майк получил новую должность. Во время прогулки Майк и Пит вспоминали, как здорово они вместе проводили время на протяжении многих лет. Затем Пит спросил Майка, как идут дела. Поскольку Майк доверял Питу, он рассказал, что ситуация близка к катастрофе: «Пит, мне достались одни руины. И что действительно печально, люди ждут, что я сделаю что-нибудь и решу их проблемы. Но ведь не я сотворил этот бардак! А они. Когда год назад я решил принять эту должность, я понятия не имел, во что ввязываюсь. Никто из членов правления не сказал мне, что дела настолько плохи. Я сейчас нахожусь между молотом и наковальней. Менеджеры всех уровней отказываются брать на себя ответственность, руководство корпорации тоже. Моральное состояние хуже некуда. Каждую неделю увольняются минимум трое рядовых сотрудников, что бы я ни делал. А я испробовал все! Но никто ни с кем не общается, и каждый обвиняет остальных в своих проблемах. Похоже, что генеральный директор, работавший до меня, пустил все на самотек. Объемы новой вводимой продукции ничтожны, а то, что мы получаем при разработке новых изделий, не доработано. Я не могу самостоятельно решить все эти проблемы. И мне не на кого опереться. Руководство корпорации не дает нормальных инструкций. Начальство просто считает, что я все сделаю правильно».

Пит не мог поверить, что слышит все это от своего друга. Работая на заводе, Майк действовал с абсолютной уверенностью, был ответственным парнем, уверенным в том, что может решить любую

вставшую перед ним проблему. Теперь же в его словах звучало отчаяние, и он все время приводил одни и те же аргументы: он обвинял руководство организации за то, что его оставили в этом нелегком положении; обвинял руководителей собственной команды в том, что не признавали наличие проблем; обвинял себя за то, что был захвачен врасплох стечением обстоятельств и потерял над ними всякий контроль.

И хотя Пит посочувствовал Майку, сказав, что понимает — есть много веских причин, почему его друг чувствует себя именно так, но он также заметил, что если Майк и дальше продолжит вести себя как жертва, то он ни на дюйм не продвинется в достижении желаемых результатов. В конце Пит добавил: «Знаешь, Майк, несколько недель назад я участвовал в интересном семинаре, посвященном ответственности. Основываясь на том, что я там узнал, могу сказать: ты застрял в том, что ведущие семинара называют Порочным кругом жертвы. Это плохая новость. Хорошая новость заключается в том, что ты можешь это изменить».

ВЫРВАТЬСЯ ИЗ ПОРОЧНОГО КРУГА ЖЕРТВЫ: ПРИЗНАНИЕ МАЙКА ИГЛА

Пока Майк и Пит ехали вдоль побережья, Пит продолжал объяснять: «На семинаре я узнал, что время от времени любой из нас оказывается в Порочном круге жертвы. В этом нет ничего постыдного. На самом деле, когда ты научишься понимать, что тебя затягивает в этот круговорот, ты сможешь попытаться выбраться из него. Жертвам никогда ничего не достичь, если они не начнут контролировать свое будущее. Ключ к этому — ответственность, но ты не сможешь подняться по тому, что называют *Ступенями к ответственности*, пока полностью не разберешься в том, что такое Порочный круг жертвы. Подумай об этом. Ты когда-нибудь утверждал, что не знаешь о каких-то обстоятельствах? делал вид, что ты не в курсе, что происходит на самом деле? отрицал свою ответственность? обвинял других, старался, чтобы другие сняли с тебя ответственность и

сказали, что нужно делать? утверждал, что ничего не можешь сделать, или ждал, что завтра все изменится к лучшему?»

Было очевидно, что эти слова задели его друга за живое, и Пит продолжал мягко, но настойчиво подталкивать Майка к тому, чтобы он более объективно взглянул на себя и свое поведение. «Майк, я тебя очень уважаю. Помни, завязнуть в Порочном круге жертвы — это не плохо, это просто неэффективно. Это мешает добиться результата. Теперь я понимаю, что сам сотни раз побывал в Порочном круге жертвы, и это хорошо, Майк! Чем быстрее я смогу обнаружить ловушку, тем быстрее выберусь из нее и начну работать более продуктивно, двигаясь к своей цели. Проблемы, с которыми ты столкнулся в компании, вполне реальные. Мне они тоже знакомы. Но, столкнувшись с проблемой, попробуй спросить себя — что еще можно сделать, чтобы преодолеть обстоятельства и получить желаемый результат? Когда ты описывал свою ситуацию, я не услышал почти ничего, что бы выражало твою реальную заинтересованность в происходившем за прошедший год. Ты говорил так, словно менеджеры на самом деле работают не у тебя, а проблемы компании — нечто, доставшееся тебе в наследство, и у тебя не было выбора. Ты на самом деле ушел с прежней работы ради новой? Ты действительно пришел работать именно здесь?»

Майк задумался над сказанным, и чем больше он думал, тем больше злился. «Ты говоришь так, словно я виноват в проблемах остальных. Это неправда!» Пит промолчал. Майк глубоко вздохнул и извинился за свою тираду: «Прости. Если быть абсолютно честным с самим собой, я должен признать, что и в самом деле не предпринял никаких усилий, чтобы повлиять на ситуацию. Единственная радость для меня в последнее время — воспоминания о старых добрых временах на производстве. Там все было так хорошо налажено. Изменения к лучшему были так заметны. Воспоминания возвращаются всякий раз, когда я просматриваю еженедельные отчеты по своим прежним проектам, которые я до сих пор получаю. Я всегда звоню старым друзьям, чтобы поздравить их или дать совет».

В этот момент Пит перебил Майка: «Ты помнишь историю об

Александр Великом? Когда армия Александра достигла побережья, которое сейчас называется Индией, он приказал своим воинам сжечь корабли. Когда воины заколебались, услышав шокирующий приказ, Александр объяснил: "Или мы вернемся домой на их кораблях или не вернемся вообще". Другими словами, сожжение кораблей утвердило стремление его армии к завоеванию, потому что вариант отступления уже не рассматривался. И сейчас единственной целью может быть только победа». Затем Пит сказал — ему показалось, что Майк держал наготове лодку для отступления или бегства и, таким образом, никогда полностью не стремился выиграть свою битву. Он спросил Майка, так ли это на самом деле, и Майк с некоторой гордостью ответил, что у него было несколько планов бегства. Он уже намекал своим руководителям отделов, что, возможно, вернется на прежнюю работу, и даже провел собеседование с претендентом на свою текущую должность. Однако теперь он понял, что работал, то и дело поглядывая в сторону выхода, в то время как ситуация требовала сосредоточить все свое внимание на работе. В конце концов он сумел понять, что действительно застрял в бесполезном круговороте, изображая жертву, хотя должен был принимать решительные меры по улучшению работы организации. Смог ли он сосредоточить все свое внимание на этой проблеме?

Смог. И как только Майк это сделал, он понял, что должен создать со своими менеджерами более сплоченную команду, и только после этого ожидать значительных изменений. К его сожалению, он немного сделал за первый год, чтобы способствовать сплоченности между ним и его прямыми подчиненными. Вместо этого он отодвигал менеджеров на второй план и общался с начальниками отделов, проводил с ними утренние совещания, чтобы получить информацию и дать указания. Майк признал, что, по существу, он уклонялся от общения с менеджерами и фактически сделал управленческую команду бесправной.

Как ни странно, признав за собой ответственность за плохую производительность компании, Майк больше не чувствовал себя сердитым или подавленным, а постепенно оживился и взбодрился.

Желая подкрепить это чувство, Майк сказал Питу: «Знаешь, я действительно до сих пор действовал по-своему и ждал, чтобы кто-то другой решил проблемы. Правда, случилось многое, к чему я не имел никакого отношения, но я позволил этим вещам отвлечь меня, не дать сосредоточиться на позитивных действиях, которые я мог предпринять. И, что хуже всего, мое поведение жертвы позволило остальным вести себя точно так же. Думая об этом сейчас, я понимаю, что множество сотрудников по всей организации завязли в том же болоте, игнорируя проблемы, отрицая ответственность и обвиняя других. Что касается меня, иногда мне кажется, что я позволил всему происходящему настолько парализовать мою волю, что даже если я начну действовать по-другому, если возьму на себя полную ответственность за результаты компании, я по-прежнему могу потерпеть неудачу. И это меня пугает».

Осознание ситуации отняло у Майка много времени и потребовало от него усилий; но осознав ее, он, подобно Дороти из «Волшебника страны Оз», увидел дорогу к дому. Он понял, что попадать в Порочный круг жертвы время от времени — это нормально, потому что это свойственно человеку, как и чувствовать себя немного напуганным перед возможностью провала. Однако ответственный человек учится преодолевать свой страх, признавая, что добиться успеха можно, только оказавшись *Над чертой* и упорно работая для получения результата. В случае Майка, его ответственность передалась остальным, и команда не подвела. Став решительным и ярким лидером, Майк привел компанию к рекордным объемам продаж и прибыли. Через несколько лет такой деятельности Майк получил от президента головной компании награду за достижение результатов, каких, по его мнению, добиться было невозможно. В результате Майк стал одним из топ-менеджеров головной организации. Мораль: иногда надо быть готовым сжечь все свои корабли и стать у штурвала последнего из них. Поступая так, вы сможете усилить убежденность и сформировать ответственность, необходимую для начала работы над новой программой действий. Все это поможет вам преодолеть обстоятельства. Башмачки уже у вас на ногах. Вам осталось только

щелкнуть каблучками.

ЖИЗНЕННО ВАЖНЫЙ УРОК: ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЗНАКОВ ПОРОЧНОГО КРУГА ЖЕРТВЫ

На протяжении многих лет мы работали по образцу Майка Игла на сеансах высказывания правды и самоанализа с сотнями руководителей, специалистов, друзьями и семьей. Все ситуации разные, каждый человек уникален, но каждый достигает критического момента, признавая, что застрял в Порочном круге жертвы. Найдите минутку, чтобы обдумать, что произошло с Майком Иглом. В течение 12 месяцев он искренне верил, что не может контролировать обстоятельства. Поверив в безысходность ситуации, он решил, что ничего не может с этим поделать, и никто не может ожидать, что он в одночасье справится со всеми давними проблемами компании. В результате Майк томился, несчастливо и непродуктивно, пока не признал, что уходил от ответственности, обвиняя бывших генеральных директоров и других менеджеров, прося руководство головной организации сказать ему, что делать, утверждая, что не может сделать больше, чем уже сделал и ожидая, что все наладится само по себе. К счастью, увидев, наконец, как именно он завяз в Порочном круге жертвы, он сумел взять на себя полную ответственность и помочь каждому сотруднику организации решить проблемы и получить лучший результат.

Подобно Майку Иглу, каждый человек может иногда оказаться *Под чертой*, но когда это происходит, вы не сможете вернуться на правильный путь, пока не поймете, что платите высокую цену за действия *Под чертой*. Только тогда вы начнете взбираться на ступень *Восприятия*, которая даст перспективу, необходимую, чтобы подняться *Над чертой* и начать взбираться по *Ступеням к ответственности*. Вы начнете читать о ступени *Восприятие* в следующей главе, но прежде чем перейти к ней, остановитесь, чтобы задать себе несколько существенных вопросов. Следующая страница поможет вам выявить положение *Под чертой*. Потратьте несколько

минут, чтобы ответить на вопросы теста «Порочный круг жертвы».

Если вы когда-либо оказывались в ситуациях, описанных в вопросах, отметьте соответствующий квадратик «да» или «нет». Прочитав каждый вопрос, спросите себя: «Случалось ли со мной что-то подобное?» или «Чувствовал ли я себя когда-нибудь подобным образом?» Постарайтесь стать своим лучшим другом, отвечайте на вопросы максимально честно.

<p align="center">ПОРОЧНЫЙ КРУГ ЖЕРТВЫ</p> <p align="center">ТЕСТ</p>			
1	Были ли вы когда-нибудь удивлены негативной обратной связью от кого-то, когда сами полагали, что делаете все возможное для решения проблемы?	<p align="center">ДА</p> <p align="center">НЕТ</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	Обвиняли ли вы других, «показывая на них пальцем», когда события развивались не так, как вам бы этого хотелось?	<p align="center">ДА</p> <p align="center">НЕТ</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3	Бывало ли, что вы подозревали, что нечто может вызвать проблемы для кого-то конкретно или для всей организации в целом, но ничего с этим не сделали?	<p align="center">ДА</p> <p align="center">НЕТ</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4	Тратили ли вы когда-нибудь время на поиски оправданий, на случай, если все пойдет не по плану?	<p align="center">ДА</p> <p align="center">НЕТ</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5	Говорили ли вы «Это не моя работа!», ожидая, что кто-то другой решит проблему?	<p align="center">ДА</p> <p align="center">НЕТ</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6	Чувствовали ли вы себя когда-нибудь абсолютно беспомощным, неспособным контролировать обстоятельства и ситуацию?	<p align="center">ДА</p> <p align="center">НЕТ</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7	Замечали ли вы за собой, что наблюдаете за ситуацией и ждете, когда она разрешится сама собой каким-нибудь волшебным образом?	<p align="center">ДА</p> <p align="center">НЕТ</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8	Произносили ли вы фразу, подобную этой: «Просто скажите, что вы хотите, чтобы я сделал, и я это сделаю»?	<p align="center">ДА</p> <p align="center">НЕТ</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9	Чувствовали ли вы, что действовали бы иначе, если бы это была ваша собственная компания?	<p align="center">ДА</p> <p align="center">НЕТ</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10	Делились ли вы историями о том, как кто-то (начальник, друг, деловой партнер и т. п.) вас использовал?	<p align="center">ДА</p> <p align="center">НЕТ</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

После того как вы ответили на все вопросы теста «Порочный круг жертвы», подведите итог. Поставьте по одному баллу за каждый утвердительный ответ. За отрицательный ответ баллы не ставятся. Суммируйте баллы и найдите соответствующий ответ в таблице,

приведенной ниже.

ПОРОЧНЫЙ КРУГ ЖЕРТВЫ **РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТА**

Если вы набрали 0 баллов: Вы не были честны перед собой. Попробуйте пройти тест снова, но на этот раз закройте в кладовке, чтобы никто не мог увидеть ваши результаты.

Если вы набрали 1 балл: Вы знаете, что способны оказаться *Под чертой*, но, вероятно, оказываетесь там чаще, чем готовы это признать.

Если вы набрали 2–4 балла: Вы всего лишь человек, и это хорошо.

Если вы набрали 5–7 баллов: Вы осознаете, что можете легко оказаться *Под чертой*.

Если вы набрали 8–10 баллов: Вы очень честный, вполне нормальный человек, и оставшаяся часть книги будет для вас очень полезной!

Полученное количество баллов не так важно, как признание того, что, будучи обычным человеком, вы всегда можете поддаться соблазну избежать ответственности в пользу ложной защиты и воображаемой безопасности порочного круга жертвы, где в отсутствии у вас результатов всегда виноват другой. Признание того, что вы можете оказаться *Под чертой*, подготавливает почву для познания вами *Принципа Оз*: как подняться над обстоятельствами и добиться желаемых результатов.

ВЫБРАТЬСЯ ИЗ ПОРОЧНОГО КРУГА ЖЕРТВЫ

На всем протяжении этой главы вы встречали примеры ситуаций и поведения *Под чертой*, задача которых — помочь вам более полно оценить разницу между позицией жертвы и ответственностью. Подобно Дороти, открывшей для себя эту истину на дороге из желтого кирпича в Изумрудный город, вам придется потрудиться, чтобы распознать ситуации и поведение жертвы в вашей собственной жизни

и в деятельности вашей организации. В следующей главе вы увидите ответственность в совершенно новом свете, когда будете готовиться к преодолению четырех ступеней на пути к большей ответственности.

Глава 3

В ГОСТЯХ ХОРОШО, А ДОМА ЛУЧШЕ: НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ

— Но вы не сказали мне, как попасть домой в Канзас.

— Через пустыню тебя перенесут Серебряные Башмачки, — произнесла Глинда. — Если бы ты знала, какими волшебными свойствами они обладают, то могла бы вернуться к тете Эм в первый же день.

— Но тогда я бы не получил свои удивительные мозги! — закричал Страшила. — Я бы и по сей день торчал на шесте в кукурузном поле!

— А у меня не было бы нежного и любящего сердца, — сказал Железный Дровосек. — Я бы по-прежнему стоял в глухом лесу и ржавел, ржавел...

— А я бы оставался жутким трусом, — проговорил Лев, — и лесные звери презирали бы меня.

— Все это верно, — согласилась Дороти. — И я рада, что как-то помогла моим друзьям. Но теперь их желания исполнились, и каждый будет править своей страной. Так что я спокойно могу вернуться в Канзас.

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

В 2002 году компания Citigroup, один из ведущих лидеров в сфере мировых финансов, получила более 16 млрд долларов прибыли, но честным ли путем заработала компания эти деньги? Деятельность Citi и ее подразделения Salomon Smith Barney породила множество слухов. Считается, что именно они помогли компании Enron не указывать долг в балансе, продали сомнительный долг компании WorldCom¹¹,

оказали содействие компании WINSTAR¹², когда она терпела крах, наградили топ-менеджеров компании Telecom выходом на IPO и подняли рыночный курс компании AT&T¹³, чтобы выиграть сделку. Где выход из сложившейся ситуации — бросить все, убежать и спрятаться? Возможно, но не для генерального директора Citi Сэнди Вейла. В интервью деловым изданиям он говорил: «Мне стыдно». Признав, что Citi допускала ошибки, пока он был генеральным директором, Сэнди Вейл взял ответственность на себя, заявив: «Я — часть этих ошибок». Своему правлению он объявил, что его первоочередная задача — убедиться в более этичной и честной работе Citigroup. Возможно, все это — исповедальная демагогия, призванная успокоить разъяренную общественность признанием своей вины? Время покажет. Да, многие другие компании в инвестиционно-банковской сфере практиковали то же, что Citi и Salomon Smith Barney, но это не оправдание. Что будут думать, чувствовать и как поступать топ-менеджеры Citigroup, оставшись за кулисами? Время покажет. К чести Вейла, он сделал несколько впечатляющих ходов: уволил известного аналитика Джека Грубмана, освободил от должности главного руководителя Salomon Smith Barney и записал в счет расходов опционы на акции. Несмотря на это, многие эксперты расценили произошедшее в Citigroup как серьезнейшую несостоятельность руководства. Помогут ли признания вины и уступки Вейла снова превратить Citigroup в уважаемую компанию и уберечь ее от нестабильности? Это будет зависеть от степени ответственности за реальные результаты, которую Сэнди Вейл и его управленческая команда возьмут на себя в дальнейшем.

НЕВЕРНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Более 20 лет работы с тысячами менеджеров, руководителей и членов различных коллективов показали: большинство людей считают, что ответственность появляется, когда снижается производительность, возникают проблемы или не достигаются нужные результаты. Собственно, многие полагают, что вопрос

ответственности ставится только в том случае, если что-то идет не так или если кто-то хочет точно определить причину проблемы — исключительно ради установления вины и назначения виноватого. Пока плавание проходит спокойно и неудачи еще не потопили корабль, люди редко задаются вопросом: «Кто несет ответственность за успех?» Похоже, только когда судно дает течь, все начинают оглядываться в поисках ответчика.

Неудивительно, что в большинстве словарей вы найдете определение ответственности, так или иначе способствующее формированию несколько негативного взгляда. Рассмотрим определение, которое дает Вебстерский толковый словарь английского языка: «субъективная обязанность отчитываться, предоставлять объяснения или обоснования; отвечать за что-то, нести ответственность»¹⁴. Заметьте, что определение начинается со слов *субъективная обязанность*, предполагающих отсутствие выбора в данном вопросе. Подобное определение, ориентированное на признание вины и беспомощность, предполагает все то, что мы уже наблюдали — ответственность рассматривается как следствие неудовлетворительной работы, причина страха, ибо в конечном итоге она вредит вам. Поскольку большинство людей испытывают на себе ответственность именно таким образом, неудивительно, что они тратят столько времени, избегая ее, объясняя и оправдывая плохие результаты.

Давно известно: когда руководитель объявляет о начале кампании по формированию большей ответственности в организации, зачастую первая реакция сотрудников — это стон: «Этого еще не хватало!» Опасаясь худшего, они ожидают начала более тщательного поиска виноватых в неудачных результатах. И это неудивительно, ведь поиски ведутся с таким воодушевлением и творческим подходом! Однако мы на собственном опыте узнали, что гораздо больше для достижения выдающихся результатов может сделать более позитивное и сильное определение ответственности, а не все эти поиски виноватых и обвинения.

Возьмем, к примеру, ситуацию с Сэнди Вейлом. Мы уважаем его

готовность подняться и взять вину на себя, но неужели он сделал это лишь потому, что дела шли настолько плохо и, наконец, пришло время понять проблему и решить ее? Обвинят ли вас или вы сами в чем-то признаетесь — неважно. Главная необходимость — прийти к пониманию того, что *ответственность — это больше, чем признание вины*. Если отнестись к этому без должной осмотрительности, можно даже само принятие на себя ответственности за неудачи расценить как возмездие за отсутствие успеха. Такое внушающее страх отношение к ответственности заставило миллионы сотрудников в тысячах организаций тратить драгоценное время и энергию, оправдывая недостаток производительности такими затертыми фразами, как, например: «мы превысили бюджет, были слишком заняты, перегружены, недостаточно информированы, получили недостаточное финансирование, недостаточно использовали мощности». В результате оправдание становится целью, отвлекая внимание от того, что еще можно сделать для достижения результата. Один руководитель, сосредоточивший свое внимание на увеличении эффективности работы сотрудников, предположил, что организация может сэкономить много времени и сил, если раздать всем список проверенных временем оправданий, чтобы сотрудникам нужно было лишь назвать номер для объяснения причины неудачи:

20 ПРОВЕРЕННЫХ ВРЕМЕНЕМ ОПРАВДАНИЙ	
1	Мы всегда так делали
2	Это не моя работа
3	Я не знал, что вам это нужно прямо сейчас
4	Я не виноват, что опоздал к сроку
5	Это не мой отдел
6	Мне никто не сказал, что делать
7	Я жду одобрения/разрешения
8	Мне должны были сказать не делать этого
9	Не обвиняйте меня. Это была идея начальника
10	Я не знал
11	Я забыл
12	Если бы вы мне сказали, что это важно, я бы это сделал
13	Я слишком занят для этой работы
14	Мне неправильно подсказали
15	Я думал, что сказал вам
16	Почему вы меня не спросили?
17	Никто не пригласил меня на совещание — я не получил напоминание
18	Мои сотрудники подвели
19	Меня никто не контролировал значит, это не так важно
20	Я говорил, чтобы другие тоже об этом позаботились

Звучит довольно глупо, верно? Однако, как бы то ни было, люди настолько глубоко вплетают эти отговорки в ткань своей жизни, что прибегают к ним, даже не задумываясь о том, что они произносят. Для преодоления этого импульса люди должны отказаться от определения ответственности, ориентированного на прошлое, сосредоточенного на обвинении, на принципе «кто-это-сделал?». Практически всегда, когда дела идут плохо, люди начинают играть в игру «кто-это-сделал», более явный вариант поиска виноватых, поскольку сотрудники начинают выявлять в группе лицо, наиболее ответственное за неудачу. Слишком частая игра исключает любое намерение исправить ситуацию. Наоборот, в попытке избежать последствий ошибок,

ставящих под угрозу карьеру, люди, играющие в эту игру, просто хотят убедиться, что в центре внимания оказался кто-то другой, а сами прячутся за укрытиями из оправданий, объяснений, отговорок и обоснований, делая вид, что они тут ни при чем.

Внимание всей нации оказалось приковано к одному из трагических примеров игры в «кто-это-сделал», когда стало известно, что зараженное мясо в гамбургерах, продаваемых в ресторанах Jack in the Box¹⁵, стало причиной смерти двоих детей и тяжелых заболеваний десятков других людей. Jack in the Box быстро подготовил свое объяснение, переложив вину на поставщика мяса, сеть гастрономов Vons, которые, разумеется, тоже подготовили объяснение, обвинив ветеринарно-санитарных инспекторов Министерства сельского хозяйства США. Министерство, в свою очередь, объяснило, что недостаток средств не дал возможности нанять на работу достаточное количество ветеринарно-санитарных инспекторов. Так кто же виноват? Налогоплательщики, которые не хотят платить больше налогов для большего количества инспекторов. В свою очередь, налогоплательщики также подготовили объяснение: «Если бы федеральный государственный аппарат работал более эффективно, нам бы не пришлось столько платить за необходимые услуги». Игра не заканчивается, все больше и больше лишая организации средства для получения лучшего результата: истинной и позитивной ответственности.

Пока продолжается этот порочный круг, ошибочно называемый ответственностью, все больше людей становятся истинными мастерами игры в «кто-это-сделал». Запуская крупный проект, сотрудники всех уровней организации начинают делать многочисленные заметки о разворачивающихся событиях, но не для того, чтобы документально подтвердить успех, а чтобы оправдать отсутствие результатов, если проект окажется неудачным. Количество потерянного времени и сил, даже в наиболее качественной и сознательной организационной среде, продолжает возрастать, когда игра в «кто-это-сделал» превращается в игру «создай-свою-историю», позволяющую игрокам придумывать удобный предлог, независимо от

исхода событий. К сожалению, люди усвоили, что живут в сутяжническом обществе, любящем переложить вину и ответственность на других, чтобы за ошибку заплатили именно они. В таком обществе найти оправдание означает победить в игре жизни.

Определяя ответственность подобным образом, люди сохраняют беспомощный взгляд на нее, заикливаясь на прошлом и не заботясь о будущем.

Снедаемые желанием расставить все точки над *i* в своих тщательно обдуманых объяснениях, почему они не отвечают за то или иное, люди сегодня сами себя лишают силы ответственности — силы, которую *Принцип Оз* определяет как ключ к успешному будущему.

ВЕРНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Определение ответственности по *Принципу Оз* поможет оживить характер бизнеса, укрепить конкурентоспособность корпораций на мировом уровне, увеличить инновации, повысить качество продукции и услуг, производимых компаниями по всему миру, а также повысить уровень реагирования организаций на потребности и желания потребителей и клиентов.

Рассмотрим приведенное ниже новое определение ответственности, воплощающее в себе суть *Принципа Оз*:

Ответственность: «Личный выбор человека в любых обстоятельствах сохранять причастность и делать все необходимое для достижения желаемых результатов».

Это определение подразумевает образ мыслей или позицию, когда человек постоянно спрашивает себя: «Что еще я могу сделать, чтобы преодолеть обстоятельства и достичь желаемых результатов?» Это подразумевает процессы Восприятия реальной ситуации, осознания собственной Причастности к обстоятельствам, поиска Решения и Действия по его воплощению, а также требуется такой уровень персональной заинтересованности, при котором человек принимает на себя обязательства, соблюдает их и гарантирует их исполнение.

Такая точка зрения охватывает текущие и будущие усилия, а не реакции на уже случившееся или объяснения произошедшего. Вооружившись новым определением ответственности, вы поможете себе и другим сделать все возможное для преодоления сложных обстоятельств и достижения желаемых результатов.

Современный взгляд на ответственность, как правило, делает упор на прошлые действия в противоположность нынешним или будущим усилиям. То же самое на протяжении десятилетий рассказывал бизнесменам Эдвардс Деминг¹⁶: «Большинство организаций используют постулат, что страх перед неудачей заставит сотрудников добиваться успеха. Мы же, наоборот, считаем: такой постулат только заставляет сотрудников придумывать объяснения еще до того, как факт неудачи свершится».

Вместо того чтобы сосредоточиться на ответственности, подчеркивающей, что еще можно сделать для улучшения результатов *сейчас*, привычное определение вынуждает людей оправдываться за то, что они совершили в прошлом. Такой взгляд на ответственность, как на нечто возникающее пост-фактум, препятствует подходу «пока не поздно». Неудивительно, что подлинная ценность и преимущество ответственности обусловлены способностью человека или организации влиять на события и результаты прежде, чем они произойдут. Привычное восприятие ответственности не учитывает, что люди могут получить больше, придерживаясь позиции опережения, а не реагирования задним числом.

Возьмем, к примеру, ситуацию, интригующую нас уже долгое время. Мы всегда удивлялись, каким образом местные чиновники определяют, когда и где устанавливать знаки остановок и светофоры. Мы припоминаем один особенно опасный перекресток с ужасной видимостью и жуткой скоростью движения. Чиновники, занимающиеся вопросами уличного движения, не спешили устанавливать светофор на этом перекрестке. Вместо того чтобы подсчитать, сколько жалоб поступает из-за этого опасного перекрестка, чиновники отслеживали только количество аварий. Как только число аварий достигнет определенного уровня, чиновники

установят знак остановки. Если погибнут несколько человек, они поставят светофор. Сейчас, после того как на злосчастном перекрестке произошло много аварий и были погибшие, там поставили четырехсторонний знак остановки и светофор. Как жаль, что понадобились боль, страдания, травмы и даже человеческие жизни, чтобы добиться должного результата. Вот почему мы так не любим ответственность как реагирование задним числом и настаиваем на более активной позиции. Иногда слишком поздно исправлять свои поступки задним числом и пытаться избежать возможных негативных последствий.

Популярная психология, намеренно или нет, часто вдохновляла людей в нашем обществе винить во всех своих бедах и проблемах один или несколько фактов, пережитых ими в прошлом, тем самым провоцируя безответственный подход к нынешнему и будущему поведению, отношению и чувствам. Нет ничего странного в том, что люди объясняют свои ночные кошмары, расстройства пищеварения, маниакальную чистоплотность, тревоги, перфекционизм, физические недомогания, финансовые проблемы и раздражительность некоторыми особенными, ключевыми проблемами или случаями, произошедшим в их жизни ранее. Виня во всем свои былые раны, они не могут устоять перед новомодными диетами, неумело обращаются с собственными детьми, испытывают чувство отчужденности и одиночества, как будто больше никто из современных взрослых людей не страдает от таких проблем. На самом деле, истинная вы жертва или псевдожертва, вам никогда не побороть пагубное прошлое, если не выработать подход к ответственности, ориентированный на настоящее и будущее, чтобы получить от жизни намного больше. Чтобы кардинально изменить взгляд на вещи, мы предлагаем начать с нашего, более сильного, более активного определения ответственности.

СОВМЕСТНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Определение ответственности по Принципу Оз подчеркивает

следующий факт: лучше всего ответственность работает, когда люди чувствуют сопричастность по отношению к обстоятельствам и результатам. Прежнее определение ответственности говорит об индивидуальной ответственности и не признает общего ее характера. Этим зачастую характеризуется организационное поведение и современная жизнь. Неудивительно, что всякий раз, когда в процессе поиска виноватых находится кто-то один, ответственный за плохой результат, все остальные вздыхают с облегчением — ведь они теперь вне подозрений. Перекалывание ответственности на одного может утешить большинство, но факт остается фактом: организация получает результаты от коллективной, а не индивидуальной деятельности. Следовательно, если организация работает неэффективно, значит, неэффективно работает весь коллектив, то есть это — общие ошибки и неудачи. Для полного понимания ответственности в организациях следует включить принцип совместной ответственности.

Представьте себе бейсбольную команду, где каждый игрок команды защиты отвечает за участок поля. При этом нет жестких правил, предписывающих точное место, где заканчивается участок одного игрока и начинается участок другого. С учетом такого пересечения сфер ответственности получение хороших результатов — то есть охват всего поля — достигается групповым усилием, когда персональная ответственность смещается в зависимости от обстоятельств, а тренеры учат игроков бросаться за мячом всякий раз, когда могут до него добраться, даже если это может сделать не один игрок, а больше. Когда бьющий игрок подает мяч в сектор слева от центра поля, одновременно бейсболисты, защищающие левую сторону и центр поля, сходятся в одной точке, и никто из них точно не знает, кто должен принимать мяч. Иногда мяч падает, потому что игроки сталкиваются друг с другом или, думая, что мяч ничей, ждут, чтобы его поймал другой игрок, не понимая, кто на этот раз отвечает за мяч. Во многих отношениях, организационная игра — это командный вид спорта, где каждый принимает на себя персональную ответственность, вносит свой вклад в итоговый счет, и где исход игры

зависит от совместной ответственности.

Президент одной из компаний охарактеризовал совместную ответственность следующим образом: «Все работают вместе, поэтому мы, образно говоря, не роняем мяч; но если вдруг роняем его — все тут же бросаются, чтобы его подхватить». «К сожалению, — продолжает он, — слишком многие наши сотрудники, видя, что мяч приземляется между другими игроками, говорят: «Это был твой мяч». Большинство организаций с легкостью назовут длинный перечень проектов, в которых кто-то пропустил критические сроки, допустил непредвиденные расходы, бросил проект в середине работы либо не обратил внимания на важную деталь. В таких случаях никто не бросается ловить падающий мяч. Каждый, довольный собой, сидит на скамейке запасных, говоря: «Ну, Боб [или Сью] на этот раз действительно наломал дров». Тот же самый президент компании описал, что его сотрудники раньше думали о качестве. На вопрос, кто отвечает за качество, реакция, по его словам, была такая: «один поднимал руку, а остальные указывали на него». Затем он рассказал, как изменилось мышление сотрудников, после того как они осознали совместную ответственность. «Сегодня, когда мы спрашиваем, кто отвечает за качество, все руки тянутся вверх».

Один клиент обратился к нам за помощью при внедрении корпоративной информационной системы, что потребовало бы значительной реорганизации бизнес-процессов. Поскольку руководителей клиента беспокоили работы по внедрению, они привлекли специалистов из всех отделов компании, поручив им по одной наиболее важной организационной функции, существовавшей в команде. Кажется, что руководители сильно рисковали, собрав для совместной работы такую разнородную группу сотрудников, особенно с учетом того, что для определения приоритета задач им пришлось бы идти на компромиссы. Тот факт, что до этого внедрение ИТ всегда выходило за рамки выделенного бюджета и установленных сроков, только усиливал опасения. Раньше дело кончилось бы тем, что сотрудники четыре или пять раз изменили бы установленные сроки, да еще и превысили бюджет. Проект был запущен в сентябре. С самого

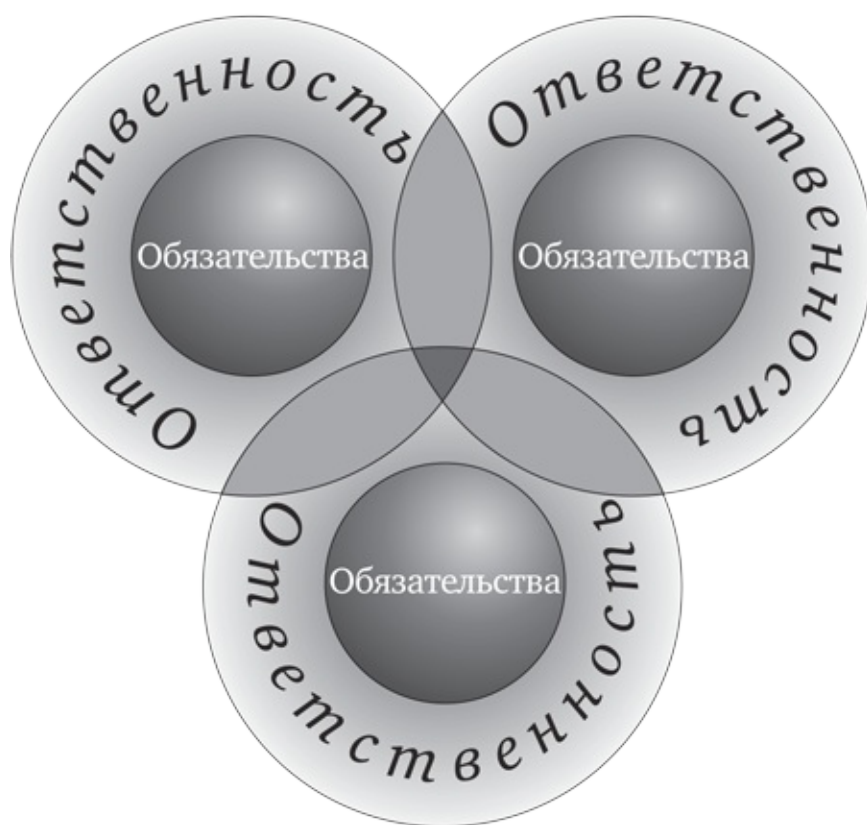
начала мы помогли команде создать атмосферу позитивной ответственности, перестроив поведение и образ мыслей, что было необходимым для выполнения задачи к пятому сентября, ровно через год. По сути, руководители создали Культуру ответственности, сделав упор на «Что еще я могу сделать, чтобы добиться результата?», а не на традиционное «Я просто буду делать *свою* работу». Поразительно, но проектная группа работала всю ночь напролет в субботу накануне даты окончания проекта, чтобы закончить его на 16 часов раньше и не выйти за рамки бюджета! Впервые в истории компании сотрудники сделали нечто подобное. Этот проект теперь служит нашему клиенту эталоном для всех крупных проектов по внедрению ИТ.

Ниже мы проиллюстрируем с помощью диаграмм, как создание совместной ответственности за результат может повлиять на производительность в организациях. Сотрудники обычно рассматривают свою ответственность по отношению к организации исключительно с точки зрения собственной, личной ответственности, индивидуальных обязательств. В результате многое остается в тени, потому что выходит за пределы, которые люди очертили вокруг независимых аспектов своей работы. Зачастую организации пытаются решить эту проблему за счет перераспределения ролей, нанимая больше сотрудников (то есть заполняют пустые места группами людей), или за счет изменения структуры организации. Однако когда люди рассматривают ответственность за результат как нечто большее, нежели обязанность выполнять собственную работу, они начинают чувствовать ответственность за то, что не входит в их должностные обязанности согласно инструкции, например за прибыль, претензии клиентов, обмен информацией, сроки выполнения проекта, эффективную коммуникацию, продажи и успех компании в целом. Когда сотрудники принимают такое отношение к совместной ответственности по всем аспектам проекта, все разногласия и границы исчезают, и сотрудники начинают рассматривать свою текущую ответственность как уверенность, что они не «уронят мяч».

Индивидуальные обязательства



Совместная ответственность



Джек Уэлч, бывший генеральный директор General Electric, не останавливался в своем стремлении к увеличению совместной ответственности, или «отсутствию границ», как он это называл: «Если компании предстоит добиться своих целей, границы нужно убрать. Границы — это глупость. Объединение — это всего лишь еще одна граница, и ее нужно преодолеть так же, как границы, отделяющие вас от ваших клиентов, поставщиков и коллег».

Многим людям трудно понять идею совместной ответственности, потому что они запрограммированы мыслить через призму *индивидуальной*, а не *групповой* ответственности. Вы спросите — могут ли сотрудники организации действительно принимать на себя ответственность за одни и те же действия, одни и те же результаты? Другими словами, не означает ли это, что ответственность не несет *никто*? Вовсе нет. В своей книге «Переворот в разработке новой продукции» (Revolutionizing Product Development) Ким Кларк, декан Гарвардской школы бизнеса, и его соавтор Стивен Уилрайт описывают значительные стратегические преимущества и конкурентоспособность, которые появляются, когда участники команды полностью понимают концепцию совместной ответственности. После формирования основных групп по разработке продукта, состоящих из преданных своему делу сотрудников из различных производственных отделов организации, можно наблюдать следующее:

- каждый участник основной группы выполняет одну из ключевых функций, отвечает за нее и обеспечивает ее уникальный вклад в общий проект;
- но каждый участник основной группы также участвует в общей деятельности. Помимо выполнения своей отдельной функции каждый участник основной группы несет ответственность за результаты группы в целом. В этой роли основная группа разделяет с главным руководителем проекта ответственность за процесс разработки, а также за общий результат как итог этого процесса. Основная группа отвечает за успех проекта, и не может винить никого, кроме себя, за провал проекта, если не

удастся выполнить задачу и обеспечить производительность, о которой условились вначале;

- уникальность обязанностей участников основной группы лежит не столько в ответственности за исполнение своих функций, сколько в том факте, что они несут ответственность за распределение, наполнение и выполнение задач.

Безусловно, очень важно, чтобы каждый сотрудник организации нес ответственность, но, помимо этого, все должны делить совместную ответственность друг с другом.

Рассмотрим следующую историю.

Один из производителей посудомоечных машин и другой бытовой техники пользовался двумя параллельными конвейерами, разделенными между собой рядом инвентаризационных офисов и складов. Каждый конвейер по большей части функционировал автономно, и на каждом из них была разработана собственная уникальная культура производства. Под руководством супервайзера рабочие первого конвейера научились весьма искусно определять дефектные узлы, поступающие с любой из 20 рабочих станций на этом конвейере. Когда кто-нибудь определял дефектный узел, супервайзер немедленно начинал отчитывать оператора, ответственного за появление дефекта, и у всех на глазах заставлял сотрудника устранить проблему и работать лучше. Естественно, что остальные работники конвейера обвиняли в замедлении всей работы оператора, допустившего ошибку. Со временем, однако, рабочие начали скрывать ошибки, надеясь, что их не станут обвинять, и не признавались в проблеме даже супервайзеру. В результате объем производства уменьшился, а количество дефектных узлов и брака увеличилось всего за нескольких месяцев.

На конвейере номер два рабочие выработали совершенно иную культуру производства. Если оператор совершал ошибку на рабочей станции, другие рабочие немедленно приходили на помощь и быстро, без лишних слов решали проблему. Будучи частью единой команды, каждый рабочий чувствовал совместную ответственность за

конечный результат — сборку качественной продукции в нужное время. Не имея никаких иллюзий относительно безнаказанности, создаваемой объяснениями и историями жертв, рабочие помогали друг другу, быстро выявляли ошибки, но никогда не обвиняли одного человека в том, что он мешает стараниям группы. В результате производство на втором конвейере оставалось высоким, а дефектных узлов и брака почти не было.

Рабочие первого конвейера проводили много времени *Под чертой*, отрицая свои ошибки, обвиняя в ошибках друг друга. То есть они жили, говорили и думали как жертвы. Рабочие конвейера номер два, напротив, наслаждались своей работой, им нравилась командная игра, они чувствовали удовлетворение и добивались отличных результатов. Специалисты по организационному поведению могут красноречиво высказываться о многочисленных различиях между этими двумя культурами труда, ссылаясь на бесчисленные параметры, объясняющие разницу в результатах, но мы видим между ними всего одно фундаментальное различие: одни практиковали совместную ответственность, другие — нет.

В своем бестселлере «7 навыков высокоэффективных людей» (The Seven Habits of Highly Effective People)¹⁷ Стивен Кови заметил:

«В континууме зрелости зависимость выражается ТЫ-парадигмой — ТЫ проявляешь заботу обо мне; ТЫ добиваешься чего-то ради меня; ТЫ не справился; в неудаче я обвиняю ТЕБЯ.

Независимость выражена Я-парадигмой — Я могу это сделать; Я несу ответственность; Я полагаюсь на самого себя; Я могу выбирать.

Взаимозависимость выражена МЫ-парадигмой — МЫ можем это сделать; МЫ можем взаимодействовать; МЫ можем, объединив наши способности и возможности, создать вместе что-то более значительное».

Мы считаем, что пока зависимым людям необходима помощь других, чтобы получить то, что им нужно, а независимые пытаются получить то, что им нужно за счет собственных усилий,

взаимозависимые люди берут лучшее от тех и других.

В наиболее функциональных производственных средах применяются принципы взаимозависимости и совместной ответственности. Сотрудники обучают и готовят друг друга выигрывать все игры, в которых они принимают участие. Принимая на себя ответственность за собственную деятельность и ее результаты, каждый знает, что работает в команде и чувствует общую ответственность за достижение общих целей. Людям, работающим в таких условиях, ответственность помогает двигаться вперед. Конечно, вам придется отчитываться за свои ошибки, но вы знаете, что такая ответственность приведет к лучшим результатам в будущем. В такой обстановке тратится меньше времени и средств на придумывание оправданий, зато больше времени и средств уходит на выявление проблем, принятие рисков и инициацию позитивных действий для решения проблем. Обучение заменяет наказание, успех заменяет неудачу, а виктимизация сменяется ответственностью.

Когда такие проблемы, как возврат товара, недостаточное выполнение плана продаж или перерасход средств, возникают в организациях, где принцип совместной ответственности не прижился, сотрудникам приходится быть настороже — при таком равнодушном отношении поиск виноватых становится нормой. Слишком часто отделы, которых проблема не коснулась, спокойно наблюдают за происходящим со стороны, испытывая облегчение от того, что проблема лежит вне сферы их ответственности, и радуясь, что не имеют к ней отношения. Работая в обстановке совместной ответственности, люди, наоборот, понимают, что проблемы выходят за рамки функционального направления и зачастую требуют решений, в которых участвуют все сотрудники.

Когда космонавты корабля «Аполлон-13»¹⁸ произнесли бессмертную фразу: «Хьюстон, у нас проблема», можете ли вы представить, чтобы они сидели и ждали, что кто-то придет и все за них сделает? Разумеется, нет! Напротив, эта фраза побудила всех к быстрым действиям. Они наперебой бросились на помощь и предупредили развитие возможных чрезвычайных обстоятельств.

Существовала только одна проблема, проблема *каждого*, и мы должны были ее решить: как благополучно вернуть на Землю наших соотечественников?

Но как в действительности работает совместная ответственность и как ею управлять? Как избежать погружения *Под черту*, когда тот, с кем вы разделяете ответственность, оказывается в Порочном круге жертвы? Найти совместную ответственность бывает нелегко, поскольку ее очень трудно создать. Можно ли создать обстановку, в которой люди будут коллективно стремиться к результату, но при этом не отказываться от персональной ответственности? В какой момент задача одного помочь в решении проблемы становится на путь привлечения к решению проблемы остальных? Может ли моя собственная персональная ответственность помешать чужой? В какой момент мы пересекаем границу замешательства, и каждый начинает чувствовать ответственность за все происходящее? Сложные вопросы. И они требуют сложных ответов.

ПОМОГАЯ СОТРУДНИКАМ «ЗВОНИТЬ В КОЛОКОЛ»

Ответ на все эти вопросы заключается в полной концентрации на результатах внутри компании. Когда все вместе несут ответственность за достижение организационных результатов, а не просто выполняют свою работу, все, как правило, получается. Устанавливая прямую связь между своей работой и результатами, необходимыми организации, сотрудники начинают видеть цель и по-другому воспринимать жизнь, обретая высокую мотивацию. Все зависит от того, выполняют ли люди то, что нужно, и понимают ли, почему они делают именно то, что делают, на каждом уровне организации. В противном случае они могут растеряться в процессе выполнения работы и перестать концентрироваться на результатах.

Одному клиенту, руководителю группы международного сбыта, пришлось столкнуться с этой проблемой лицом к лицу. В рамках его организации по развитию сбыта, сотрудники, естественно, были

сосредоточены на самом процессе, на том, как они делают свою работу. Те из них, кто часто ездил в командировки, оставляя дом и семью на несколько недель, стали чувствовать, что работа становится им в тягость, мешает сосредоточиться на наиболее важных результатах. Каким образом руководитель сумел все изменить? Как он смог добиться того, чтобы все сотрудники отдела постоянно думали о самом главном: продажах? Другими словами, как он сумел помочь им не потеряться в этом процессе? Все оказалось довольно просто. Однажды утром он повесил большой колокол на стену возле своего кабинета, так, чтобы колокол видели все сотрудники отдела. Всякий раз, когда кто-нибудь завершал сделку, он должен был несколько раз позвонить в колокол. Эта идея стала настоящей находкой!

Разумеется, колокол обратил на себя внимание не только сотрудников отдела, но и сотрудников всей компании. В скором времени все заговорили о том, как именно надо работать, чтобы иметь право звонить в колокол. Сотрудники знали, что в колокол звонят не при выполнении определенных действий и проведении мероприятий, не в процессе работы и при выборе политики действий, а лишь после достижения конкретных результатов.

«Звон колокола» может выражаться в любом виде, от бонусов и премий до слов похвалы. Что можно сделать, чтобы заставить людей сосредоточиться на вещах, позволяющих «звонить в колокол» в вашей организации? Это является, пожалуй, наиболее серьезной задачей для руководства в современной среде быстро развивающихся технологий. Любой шум с легкостью заглушит чистый звон колокола.

Чтобы наша организация продолжала стремиться к результату, не отвлекаясь на весь сопутствующий шум, мы часто говорим о колоколе. В начале новых проектов следует обсудить *то*, о чем в конце рабочего дня будет звонить колокол. Наши люди переводят эту фразу следующим образом: «Мы знаем, нужно сделать многое, чтобы это произошло. Мы также знаем, что может быть очень трудно, и это станет серьезным испытанием для нашей команды, но ведь мы ничего не получим, пока не добьемся этого важного результата». Более того, ответственность начинается исключительно с четкого определения

результатов, которые хочется и необходимо достичь.

Во всех главах первой части этой книги мы старались показать, как сотрудники организации могут поддаваться искушению искать защиты *Под чертой*. Попадая туда, они виртуозно сочиняют объяснения и рассказы с позиции жертвы. Хотя это и может обеспечить иллюзию безопасности, реальность легко разрушит такую иллюзию.

ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПО ПРИНЦИПУ ОЗ

Невозможно рассматривать ответственность с точки зрения *Принципа Оз*, не говоря о том, чего она стоит. Необходимо отказаться от игры в «кто-это-сделал» и иллюзии безопасности, возникающей при перекладывании вины на другого. Также необходимо более активно участвовать в обучении других и проверять себя, всегда помня о необходимости принятия как индивидуальной, так и совместной ответственности.

Однако опыт показывает, что преимущества намного превосходят затраты. Вы экономите на бесконечных объяснениях людей, скрывающихся *Под чертой*. Вы экономите на проваленных из-за неудовлетворительной деятельности результатах. Вы экономите на всех неудачах, с которыми рано или поздно придется столкнуться. И вы экономите на времени, потраченном впустую на контроль каждого шага окружающих.

Чтобы проиллюстрировать преимущества использования ответственности по *Принципу Оз*, рассмотрим пример Денниса Антинори, вице-президента по продажам бывшей IVAC, крупной компании по производству медицинских товаров. Он с нетерпением ожидал предстоящего национального совещания по продажам, на котором компания должна была запустить несколько новых продуктов. За два месяца до совещания Деннису сообщили, что новая продукция будет готова к запуску на 12 месяцев позже. Пораженный таким известием, он стал бороться с тремя серьезнейшими

проблемами: (1) как самому удержаться *Над чертой*, не обвиняя в своем затруднительном положении сотрудников отдела по разработке новых продуктов, и как работать над тем, чтобы удивить начальство без помощи новых продуктов, (2) как помочь группе по управлению продажами остаться *Над чертой*, и (3) как помочь менеджерам по продажам заставить торговых представителей добиться запланированных объемов продаж, несмотря на отсутствие новой продукции.

Научившись действовать *Над чертой* и взглянув на ответственность в новом свете, Деннис встретился с 18 менеджерами по продажам, чтобы по-новому взглянуть на их обстоятельства. Позволив сотрудникам провести некоторое время в Порочном круге жертвы *Под чертой*, придумывая причины, почему компания так их подвела, Деннис сознательно перенес обсуждение в сферу *Над чертой*. С высоты *Над чертой* непреодолимые препятствия на пути достижения запланированных объемов продаж все еще выглядели грозными, но уже вполне преодолимыми. Деннис спросил: «Учитывая препятствия, с которыми мы столкнулись, а они действительно значительные, что еще мы можем сделать, чтобы преодолеть обстоятельства и добиться результатов, в которых нуждается компания?» Поначалу менеджеры по продажам были озадачены вопросом. «Каким образом, — спросили они, — вы решите проблему с новой продукцией без новинок?» — «Это не *истинная* проблема, — возразил Деннис, — *истинная* проблема — это продажи, а не новинки. Надо примириться с фактом, что в этом году новинок не будет, но компании по-прежнему нужно, чтобы мы удивили руководителей. Перекладывание вины на сотрудников отдела разработки новых продуктов не отменит наших обязательств по выполнению заложенного в бюджет объема продаж». После длительных и бурных обсуждений группа смогла подняться *Над чертой* и задалась вопросом: «Что еще мы можем сделать, чтобы добиться запланированного на этот год объема продаж, несмотря на отсутствие новинок?»

В течение нескольких месяцев после этой встречи Деннис

Антинори и его команда по управлению продажами изобрели много креативных способов увеличить продажи и добиться целей, поставленных в начале года. К концу года они достигли выдающейся производительности, одной из лучших в истории компании: рост продаж на целых 15% по сравнению с предыдущим годом.

Через год после памятного совещания на тему ответственности Деннис и его команда по управлению продажами собрались за несколько недель до национального совещания по продажам. В ходе обсуждений Деннис спросил команду: «Что больше всего способствовало успеху наших продаж в прошлом году?» В ответ он услышал: «Каждый почувствовал, что мы заняли позицию *Над чертой* в данной ситуации, мы больше не теряли времени, обвиняя отдел разработки новых продуктов. Мы действительно поставили перед собой задачу найти решение и применить его, и нам удалось это сделать. Когда бык бросился на нас, мы ухватили его за рога и повалили на землю. Мы сконцентрировались, а не расслабились, и у нас все получилось, несмотря на то что обстоятельства были против нас».

ИЩЕМ ЛЮДЕЙ, ПОЖИНАЮЩИХ И ИГНОРИРУЮЩИХ ПЛОДЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Ежедневно, читая газеты, слушая или смотря новости, мы неоднократно замечаем людей, которые либо используют *Принцип Оз*, либо игнорируют его. Мы решили проверить эту теорию. Выбрав случайный день, мы стали искать документальные подтверждения того, работает *Принцип Оз* или нет. Мы выбрали день подачи деклараций о налоге на прибыль, 15 апреля, и периодические издания *Washington Post*, *Los Angeles Times*, *Times* (Лондон), *Boston Globe*, *The Wall Street Journal* и *The New York Times*.

В газете *Los Angeles Times* мы нашли историю о L-триптофане и Бетси ДиРоза. Прочитав отрывок ниже, отвлекитесь минутку и поразмыслите над тем, кто нес ответственность и кто мог бы быть более ответственным в этой истории:

«После двух лет приема снотворного L-триптофан, продающегося без рецепта, у школьной учительницы Бетси ДиРоза стали появляться высыпания на коже, боль в суставах и мышечные судороги, покалывание в руках и ногах, а также болезни сердца и легких. Эти симптомы до сих пор проявляются у ДиРоза и тысяч других жертв L-триптофана. Препарат был снят с продаж по всей стране. В настоящее время он является предметом исков около 1500 жертв изнурительного заболевания "синдром эозинофилии-миалгии", в возникновении которого обвиняют L-триптофан. На этой неделе 42-летняя ДиРоза стала первой истицей в стране, выигравшей судебный процесс против компании Showa Denko K. K., японского производителя лекарства, но ДиРоза и ее адвокат отреагировали на свою победу с разочарованием, говоря, что надеялись на большее, нежели на решение суда присяжных о выплате чуть более миллиона долларов». Далее в статье говорится: «Она была «расстроена» вердиктом присяжных и рассказала, что продолжала принимать L-триптофан после того, как посмотрела один репортаж, в котором говорилось, что у группы жителей Нью-Мексико появились слабые симптомы после приема препарата». ДиРоза возмущенно продолжала: «В нем ничего не говорилось об отзывах лекарства, и я никогда не видела других репортажей. L-триптофан оставался на прилавках, и нигде не было никаких предупреждающих знаков о его опасности. Я вовсе не чувствую себя ответственной за то, что со мной произошли такие ужасные вещи. Разве это моя вина?» ДиРоза подала иск на 144 млн долларов, но получила даже меньше, чем те 1,5 млн отступных, которые были предложены Showa Denko K. K. в качестве мирового соглашения. Присяжные признали ДиРоза частично виновной, потому что она продолжала принимать таблетки после того, как увидела в новостях предупреждение об их опасности. После завершения дела адвокат компании Showa Denko Джон Найхен сказал: «Результат должен показать истцам и адвокатам истцов, что присяжные не считают необходимым наказывать компанию за ее поступки». Однако адвокат ДиРоза Патрик Маккормик высказался следующим образом: «Тем не менее вина была доказана. Мы однозначно показали, что

Showa Denko К. К. выпустила некачественный продукт, не получивший одобрение Управления по надзору за качеством продуктов питания и лекарственных средств Правительства США, что имело катастрофические последствия».

Как и в большинстве историй с жертвами, в данном случае четко прослеживаются две стороны: и ДиРоза и Showa Denko могли сделать больше, чтобы избежать трагедии. Компания Showa Denko могла провести дополнительное тестирование препарата и получить одобрение Управления по надзору за качеством продуктов питания и лекарственных средств Правительства США до того, как вывести продукт на рынок. ДиРоза могла прекратить принимать таблетки, как только узнала, что они могут вызвать проблемы. Суд присяжных справедливо обвинил Showa Denko в производстве плохого продукта; но, на наш взгляд, деньги, полученные ДиРоза, кажутся несоразмерной компенсацией за все последствия действия L-триптофана, с которыми она столкнулась и будет сталкиваться на протяжении всей своей жизни. Вместе с тем суд присяжных основывал свое решение на принципе «что еще могла сделать ДиРоза». Подумайте о ситуации, вспомнив случай с фальсификацией препарата тайленол, так напугавшего всех несколько лет назад. Сколько людей, впервые услышав о проблеме фальсификации, перестали покупать и использовать этот продукт? Сколько людей ждали отзыва о тайленоле, прежде чем перестать его принимать? По нашему мнению, ответственные потребители немедленно должны были отложить в сторону капсулы тайленола, дожидаться, пока Johnson & Johnson предоставит гарантии, что риск фальсификации продукта исключен, и только после этого возобновить прием препарата. История ДиРоза высветила один важный аспект *Принципа Оз*: даже когда мы действительно становимся жертвами, подобно Бетси ДиРоза, мы, тем не менее, можем взять на себя некоторую долю ответственности за такой исход. Разумеется, вы можете быть жертвой на 100%, но это наверняка происходит намного реже, чем вы думаете или хотите думать.

Этот и многие другие примеры появились в новостях в один и тот

же день. Когда сегодня вы будете читать или смотреть новости, обратите внимание на то, как люди либо пожинают плоды ответственности, либо игнорируют их. Вы очень быстро увидите необходимость использования *Принципа Оз* практически в каждом аспекте человеческого поведения.

ПОДНИМАЯСЬ ПО СТУПЕНЯМ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Чтобы подняться по *Ступеням к ответственности* и остаться наверху, понадобятся время, усилия, заинтересованность, иногда даже эмоциональные травмы, но мы ни разу не встречали отдельных людей или организации, которые, однажды оказавшись *Над чертой*, захотели бы снова переложить вину на других. Вы можете оттуда упасть. И наверняка вы упадете. И, тем не менее, вы будете точно знать, что падаете, и захотите поймать себя, прежде чем провалитесь слишком глубоко.

Во второй главе мы познакомили вас с некоторыми явными признаками застревания в Порочном круге жертвы, и теперь вы умеете распознавать отношение и поведение *Под чертой*. Эту главу нам хотелось бы завершить демонстрацией некоторых явных признаков подъема по *Ступеням к ответственности*, которые помогут вам остаться *Над чертой*. В следующих четырех главах мы подробно расскажем о каждой ступени.

Вы можете развить свою способность оставаться *Над чертой* с помощью следующих подсказок, указывающих на ответственное отношение и поведение:

- Вы просите, чтобы каждый откровенно высказывался о ваших действиях.
- Вы бы никогда не хотели, чтобы от вас скрывали правду, и сами всегда честны перед собой.
- Вы готовы признать реальность, в том числе все ее проблемы и задачи.
- Вы не тратите время и силы на то, что не можете контролировать

и на что не в состоянии повлиять.

- Вы всегда отдаетесь делу на 100%, и если ваша заинтересованность начинает ослабевать, вы стремитесь ее возродить.
- Вы — *хозяин* своих обстоятельств и результатов, даже если они кажутся недостаточными.
- Вы понимаете, когда падаете *Под черту*, и быстро принимаете меры, чтобы избежать ловушек Порочного круга жертвы.
- Вы с удовольствием используете все ежедневные возможности для достижения результата.
- Вы постоянно задаете себе вопрос: «Что еще я могу сделать, чтобы преодолеть обстоятельства и получить желаемый результат?»

Думая и поступая таким образом, вы действуете *Над чертой*. Подняться над обстоятельствами и получить искомый результат — вот суть *Принципа Оз*, его вдохновляющий лейтмотив, как описывал его Лаймен Фрэнк Баум в своей книге о стране Оз.

Часть II

Сила персональной ответственности: подняться Над чертой

Универсальные в применении Ступени к ответственности: Восприятие, Причастность, Решение и Действие задают тон любому сценарию делового успеха без исключения. Во второй части мы рассмотрим все Ступени к ответственности, по одной в каждой главе, чтобы помочь вам понять, усвоить и применить каждую из них. Вы узнаете, как набраться храбрости, чтобы взглянуть реальности в лицо и признать ее; найдете в сердце силы, чтобы подняться над обстоятельствами, какими бы трудными они ни казались; обретете мудрость для решения любой проблемы и преодоления любых препятствий, стоящих на вашем пути; научитесь пользоваться этими средствами, чтобы добиваться желаемых результатов.

Глава 4

ЛЕВ: НАБРАТЬСЯ ХРАБРОСТИ ВОСПРИНИМАТЬ РЕАЛЬНОСТЬ

— Как вы думаете, — оживился Лев, — не сможет ли Оз дать мне немножко храбрости?

— Полагаю, ему это сделать ничуть не труднее, чем дать мне мозги, — ответил Страшила.

— А мне сердце, — добавил Железный Дровосек.

— Или отправить меня в Канзас, — заключила Дороти.

— Тогда, если вы не против, — решил Лев, — я пойду вместе с вами. А то жизнь труса мне стала уже невмоготу.

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

Чтобы признать реальность неприятного положения, требуется храбрость, но даже у известнейших компаний это не всегда получается. Так, Schering-Plough¹⁹ недавно пришлось отозвать почти 60 млн ингаляторов, потому что в некоторых из них не содержалось необходимых активных веществ для облегчения приступов астмы. Критики, к примеру, Сидни Вульф, директор исследовательской группы в области здравоохранения граждан (Public Citizen's Health Research Group), назвал это неумелым управлением и небрежным производством. Давно известная своим педантичным подходом к производству и качеству, в последние годы Schering-Plough вдруг стала удивлять аналитиков, акционеров и в конечном счете клиентов ростом количества отозванной продукции, штрафами и санкциями со стороны Управления по надзору за качеством продуктов питания и лекарственных средств Правительства США. Очевидно, что

руководство вкладывало деньги в рекламу и сбыт успешных продуктов, например кларитина, в то же время откладывая обновление оборудования и излишне полагаясь на былые мощности производственных систем. К счастью, высшее руководство Schering-Plough продемонстрировало именно то мужество, какое нам хотелось бы видеть у всех корпораций. Генеральный директор Ричард Коган сообщил акционерам: «Я беру на себя полную ответственность за своевременное решение этих вопросов и восстановление доверия Управления». Он запустил программу модернизации производства, сформировал международную оперативную службу по контролю качества, провел обновление технологий, нанял сотни сотрудников и ученых для контроля качества, чтобы изменения стали постоянными, а также учредил совет по надзору, состоящий из бывших чиновников Управления, для осуществления надзора за соблюдением норм Управления. Поздравляем компанию Schering-Plough, ее генерального директора Когана и всех топ-менеджеров. Нужно быть храбрым, чтобы видеть реальность, признавать свои ошибки и осознавать необходимость совершенствования. Это и есть первый шаг к подъему *Над чертой*.

Увидеть реальность непросто, это делается не за один раз, но вы увидите ее гораздо быстрее, если вовремя сделаете один верный шаг. Начиная подниматься на первую ступень *Над чертой*, вспомните слова Джека Уэлча, бывшего генерального директора General Electric, который определяет управление как «пристальный взгляд на реальность, а затем воздействие на нее с максимально возможной скоростью».

ДЕЛАЯ ПЕРВЫЙ ШАГ НАД ЧЕРТОЙ

Даже самые ответственные люди время от времени застревают в Порочном круге жертвы. А иногда люди, обычно действующие ответственно, могут застрять на определенной проблеме. Независимо от того, застреваете вы *Под чертой* все время или только в случае особо досадных проблем, вы все равно должны сделать первый шаг

для выхода из Порочного круга жертвы, признав, что вас сдавило кольцо отрицания.

Для осознания этого требуется мужество увидеть и признать реальность сложившейся ситуации, какой бы неприятной или несправедливой она ни казалась. А без такого признания вы никогда не сможете отреагировать эффективно. По словам Эндрю Гроува, президента Intel, в каждой компании наступает переломный момент, когда необходимо все кардинально изменить, чтобы подняться на новый уровень деятельности. Если компания не заметит и упустит этот момент, она начнет угасать. Ключ к решению этой проблемы — храбрость.

Удивляешься, видя, как такие гиганты, как Enron, WorldCom и Arthur Andersen, в свое время бесспорные лидеры на соответствующих мировых рынках, вдруг оказываются в самом конце списка. За короткое время сотни тысяч людей стали жертвами действий буквально немногих. Тем не менее, попав в трясину подобных обстоятельств, многие мужественные люди принимают решительные меры, чтобы увидеть реальность ситуации и предотвратить дальнейшую катастрофу. Вот, к примеру, одно откровенное интервью с Джимом Коуплендом, генеральным директором компании Deloitte & Touche. В этом интервью репортерам журнала *Fortune* удалось ухватить суть выбора генерального директора взглянуть в лицо реальности: «Когда в один прекрасный день в начале января новость о том, что сотрудники Хьюстонского офиса компании Arthur Andersen уничтожили тысячи документов, связанных с компанией Enron, попала в бегущую телевизионную строку, сердце Коупленда упало. Он инстинктивно понимал, что в центре внимания всей возмущенной общественности, правительственных расследований и СМИ окажется Andersen и, разумеется, остальная часть бухгалтерских дел компании». Коупленд, зная, что фирме не избежать пристального внимания и критики, набрался храбрости и повернулся к ситуации лицом. Одной из наиболее сложных реалий, с которыми ему пришлось столкнуться, стала необходимость отделить консалтинговые услуги, очень прибыльное дело фирмы, от услуг

бухгалтерского учета и аудита. Deloitte & Touche давно объединили консалтинговые и бухгалтерские услуги по причине естественного сотрудничества и преимущества для клиентов, и фирма придерживалась этой стратегии, пока однажды утром в офисе Коупленда не появился Манодж Сингх, глава отделения фирмы по оказанию консалтинговых услуг в США. *Fortune* описывает этот переломный момент так: «Сингху только что стало известно, что крупный заказчик аудиторской проверки отказался от контракта стоимостью несколько миллионов долларов с Deloitte Consulting. Заказчик был обеспокоен восприятием конфликтной ситуации. Коупленд горестно кивнул и поднял трубку. Он позвонил Дугласу Мак-Кракену, главе международной компании Deloitte Consulting, и Уильяму Парретту, старшему партнеру Deloitte в Америке по вопросам бухгалтерского учета, налогообложения и связанных с ними услуг. В тот же день все четверо — Коупленд, Мак-Кракен, Сингх и Парретт — на целых пять часов заперлись в конференц-зале. Они вышли оттуда, вспоминает Коупленд, со слезами на глазах. Взявшись за телефоны, они провели конференц-связь с партнерами по всему миру. Сообщение было простое: модель "единой фирмы" умерла. Скрепя сердце, компания Deloitte & Touche отделилась от компании Deloitte Consulting». Это сообщение помогло всей компании уверенно подняться *Над чертой*.

ПОЧЕМУ ЛЮДЯМ НЕ УДАЕТСЯ ПОДНЯТЬСЯ НА СТУПЕНЬ ВОСПРИЯТИЯ

Чаще всего люди не могут разглядеть реальность, потому что предпочитают игнорировать или принимать изменения внешней среды. Например, *The Wall Street Journal* сообщает: «...У Конни Плёрд и других менеджеров по продажам в офисе Американской телефонно-телеграфной компании (American Telephone & Telegraph Co.) в Сакраменто, Калифорния, отобрали рабочие столы. Им выдали ноутбуки, сотовые телефоны и портативные принтеры, и велели создать "виртуальные офисы" у себя дома или в офисах своих

клиентов. Это было непростым изменением для ветерана-экстраверта. Конни проработала в Американской телефонно-телеграфной компании 19 лет, и ей очень нравились почти семейные отношения, сложившиеся между коллегами на рабочем месте. "Пока не явились работники офиса недвижимости и не начали убирать наши рабочие кабинки, мы просто продолжали приходить на работу", — вспоминает она. — "Трудно отказаться от привычного, насиженного места". Игнорируя такие изменения или отказываясь иметь с ними дело, можно быстро оказаться *Под чертой*. Майкл Белл, сотрудник компании Dun & Bradstreet²⁰, один из представителей нового поколения корпоративных менеджеров в сфере недвижимости, с удивлением столкнулся со столь сильным неприятием инициативы удаленной работы сотрудниками Американской телефонно-телеграфной компании. Почему люди не видят, что «офис — не место, куда приходят, садятся и целыми днями смотрят в экран компьютера или разговаривают по телефону? Ведь тем же самым можно заниматься и дома». Даже корпоративным специалистам по принятию решений, которые поднялись по служебной лестнице в те времена, когда привилегии измерялись размерами и расположением офисных помещений, было трудно принять то, что г-н Белл окрестил «движимостью» корпоративной Америки. Такая устойчивая тенденция может подорвать конкурентоспособность компании, ввязавшейся в драку за долю рынка. Ларри Эберт, руководитель отдела недвижимости компании Ernst & Young, замечает, что культурное сопротивление таким изменениям в офисе будет немалым. Если же эти изменения неизбежны, то тех, кто им сопротивляется, неминуемо ждет провал.

Однако если человек не в состоянии воспринимать реальность и принимать на себя ответственность за эту реальность, мы начинаем наблюдать так часто встречающуюся сегодня игру в неблагополучную семью. В то время как большинство людей согласны с тем, что домашнее окружение влияет на привычки человека, стало модным, даже повальным поветрием взрослых детей винить в своих бедах неблагополучную обстановку дома, когда они были маленькими. Кого

вы обычно обвиняете в своей болезненной страсти к покупкам, сексуальной зависимости, привычках к неправильному питанию, алкоголизме, насилию над супругом, жестоком обращении с ребенком, рабочей рутине, расстройстве личности, неудержимом стремлении угодить другим? Скорее всего, всех, только не себя. «Я не виноват, виновата моя семья». Ведущие различных ток-шоу, от Опри Уинфри до Джерри Спрингера²¹, ежедневно спекулируют на склонности Америки к игре в неблагополучие, выставляя напоказ знаменитостей и обычных людей на телеэкранах всей страны, формируя убеждение, что никто не должен взваливать на себя полную ответственность за собственные проблемы. Бешеная популярность таких шоу подчеркивает, сколь огромное количество зрителей национального телевидения любят слушать, как другие рассказывают свои истории с позиции жертвы. В свою очередь, многие телезрители используют эти истории жертв для оправдания собственного поведения *Под чертой*, делая перекладывание вины новым национальным развлечением. Ведь, по словам популярного лектора и автора Джона Брэдшоу²², 96% населения выросли в неблагополучных семьях.

Хотя мы согласны с тем, что семейные проблемы могут мучить людей, даже когда их детство давно закончилось, мы не можем согласиться с заявлением Брэдшоу. И не только потому, что ставим под сомнение достоверность процентного отношения, а потому, что вера в это отношение позволяет 96% населения избегать ответственности за их сегодняшнее поведение. Если вы утешаете себя тем, что 96% ваших американских коллег могут винить в своих бедах неблагополучные семьи, вы, вероятно, завязли в Порочном круге жертвы. Возможно, вы вполне справедливо считаете, что былые переживания способствовали появлению ваших проблем, но обвинение в этих проблемах всех и вся мешает вам начать самостоятельно распоряжаться своей жизнью и попытаться справиться с неприятностями. В этом смысле нынешняя мода на неблагополучие изумляет нас, будучи еще одним показателем неумения и нежелания людей признать собственную ответственность.

На самом деле вся эта мода на повальное неблагополучие показалась бы смешной, если бы не представляла настолько опасной угрозы благополучию всей страны. Посмотрим, к примеру, как оправдывались за перерасход средств (овердрафты) на картах ныне несуществующего банка House Bank члены Палаты представителей²³, как сообщала в 1992 году *The Wall Street Journal*:

1. Представитель Мэри Роуз Окар, демократ из Огайо, сотрудник Комитета по жилищному администрированию, курировавшая House Bank и накопившая 217 овердрафтов, объяснила: «Когда я пришла в Конгресс, нам не сказали, что есть другой способ получить чек».
2. Представитель Роберт Мрзек, демократ из Нью-Йорка с 972 овердрафтами, удивился: «Я никогда не выписывал чек, не имея денег на счете».
3. Представитель Тим Пенни, демократ из Миннесоты, обвинил в овердрафтах своего управляющего.
4. Представитель Эдольфус Таунс, другой демократ из Нью-Йорка, объяснил большинство из своих 403 овердрафтов хищениями бывшего сотрудника.
5. Бывший представитель Ньют Гингрич, республиканец из Джорджии и секретарь Федерации республиканцев, отмахнулся от своих овердрафтов, сказав: «Разве это так важно?»

Мы же думаем, что это как раз очень важно, потому что избирательная власть должна служить примером более ответственного поведения, от начала и до конца. Если это не так, значит, речь идет о чрезвычайной нехватке храбрости. Тем, кто томится в Порочном круге жертвы и не в состоянии вступить в борьбу с реальностью своих обстоятельств, необходимо много храбрости, чтобы:

- распознать, что они упали *Под черту*;
- осознать, что пребывание *Под чертой* не просто игнорирует текущую проблему, но и ведет к росту неудовлетворительных результатов;

- признать и принять реальность, сделав первый шаг к принятию на себя ответственности.

Для признания факта своего нахождения *Под чертой* и для того чтобы повернуться лицом к реальной ситуации, требуется храбрость. Результатом неспособности набраться этой храбрости является нежелание платить за большую ответственность и результат. В наиболее проблемных ситуациях люди в глубине души понимают, что признать реальность означает необходимость что-то изменить. Этого многие из нас боятся, и даже сопротивляются этому. Изменения, как правило, начинаются с решения взглянуть на ситуацию по-иному. Взглянуть на ситуацию с другой стороны часто означает признать, что вы что-то сделали неправильно, могли сделать больше, но не сделали. Решив, что для исправления ситуации ничего сделать нельзя, вполне можно жить дальше. Зачем решать проблему, если от нее можно убежать? Для тех, кто оказался жертвой по-настоящему, попав в руки преступника, это может означать решение больше никогда не позволять этому событию влиять на их жизнь. Поистине, успех после того, как вы действительно побывали в положении жертвы — вот лучший реванш за случившееся.

Действовать по-другому в сложившейся ситуации часто означает делать то, что вам не нравится, например пойти на риск, которого вы всегда боялись, или столкнуться с проблемой или человеком, которых вы всегда старались избежать. В корпорации Hartmarx, чикагском производителе мужских костюмов, совет директоров не сумел противостоять неспособности исполнительного директора компании Харви Вайнберга остановить череду убытков, которые в конечном итоге составили 320 млн долларов. Только после этого совету удалось заставить Вайнберга уйти в отставку. Как писала *The Wall Street Journal*, совет не спешил действовать, потому что «не хотел быть замеченным в излишней торопливости». К сожалению, тактика выжидания в значительной степени повлияла на резкое падение стоимости акций компании с 600 млн до 200 млн долларов.

Осознание таких реалий может оказаться трудным, ибо означает

сорвать защитный кокон в виде истории жертвы. Намного более безопасным кажется оставаться *Под чертой*. Но, в действительности, этот кокон — лишь иллюзия безопасности. В конце концов, настанет время расплачиваться за бездействие. Если вы разрешаете себе ничего не делать в данной ситуации, если не действуете, не учитесь, не осознаете свою ответственность, не признаете, что поступили неправильно, не смотрите в лицо фактам, не отказываетесь от сочувствия (чем обычно так привлекательна история жертвы) и не ищите, что еще можно сделать, чтобы добиться результатов или улучшить свою жизнь — с таким поведением вы ничего не добьетесь. Чтобы добиться чего-то и решить свои проблемы, надо отказаться от иллюзии безопасности *Под чертой* и рискнуть подняться *Над чертой*.

Столкнувшись с трудной ситуацией, спросите себя, хотите ли вы и дальше оставаться в трясине сложностей, или попытаетесь сделать рывок, чтобы освободиться из нее. Даже те, кто комфортно чувствует себя в роли жертвы, скорее предпочли бы вести лучшую жизнь. Но для рывка обычно требуется разорвать связь с прежними действиями и отношениями. Это означает, что любой человек, чувствующий себя жертвой, должен сменить свою историю на готовность увидеть вещи такими, какие они есть на самом деле, а не такими, какими они кажутся из-под призрачной безопасной позиции *Под чертой*.

ЧТО ПРОИЗОЙДЕТ, ЕСЛИ НЕ ВОСПРИНЯТЬ РЕАЛЬНОСТЬ

Когда Кристофер Стеффен ушел в отставку с поста вице-президента по финансам компании Eastman Kodak²⁴, проработав в этой должности меньше трех месяцев, его уход продемонстрировал общий рост беспомощности Советов директоров, которые должны своевременно оценивать реальные нужды своих компаний. Согласно *The Wall Street Journal*, «эксперты в области управления говорят, что Советы директоров сегодня находятся под большим давлением, так как должны очень быстро назначать руководителей на высокие посты.

Директора иногда не в состоянии правильно оценить, сможет ли новый топ-менеджер — особенно назначаемый на один уровень ниже генерального директора — сработаться с действующими руководителями высшего звена». По информации, приведенной в статье, в случае с Eastman Kodak отставка Стеффена «привела к падению рыночной стоимости акций компании на 1,7 млрд долларов». Неспособность видеть реальность, особенно на уровне Совета директоров, может иметь разрушительные, а иногда и молниеносные последствия.

В последнее время мы работали с одним клиентом, имя которого решили изменить в связи с деликатным характером истории и желанием защитить частную жизнь действующих лиц. Тем не менее история эта реальная, и она демонстрирует неотвратимые последствия нежелания воспринимать реальность. Тим Лэнгли, президент и генеральный директор страховой компании SET с оборотом 400 млн долларов, недавно назначил Джеда Саймона на должность своего нового вице-президента по андеррайтингу²⁵. Задачей Саймона в краткосрочной перспективе было решить вопрос с дефицитом объема продаж, а в долгосрочной — создать андеррайтинговую организацию мирового уровня. Лэнгли считал, что взял на работу идеального сотрудника, и после первого года совместной работы Лэнгли чрезвычайно положительно оценил деятельность Саймона и даже намекнул, что протеже однажды станет его преемником на посту генерального директора компании.

Вскоре после прихода в SET Саймон внедрил программу организационной эффективности. С ее помощью вся андеррайтинговая деятельность компании стала более открытой, производительность увеличилась, а дефицит продаж был быстро ликвидирован. Кроме того, Саймон разработал новые инструкции, нанял новый персонал и расширил возможности организации для удовлетворения ожидаемого спроса в будущем. Поскольку его действия позволили компании превзойти все поставленные годовые цели, Лэнгли стал называть Саймона «лучшим вице-президентом по андеррайтингу в этом бизнесе».

Затем, когда год закончился и начался новый, Лэнгли сместил акценты СЕТ с увеличения продаж на улучшение качества обслуживания клиентов. Репутация Саймона пошатнулась почти в одночасье. В разительном контрасте с прошлогодним отзывом, рецензия следующего года фактически прижала его к стене. С точки зрения Лэнгли, Саймон проигнорировал важнейшие замечания специалистов по продажам об удручающем качестве обслуживания клиентов СЕТ. По словам отдела продаж, низкое качество обслуживания сделало невозможным сохранение и увеличение объема продаж.

Досконально разобравшись в ситуации, мы выяснили, что Саймон отвечал на эти комментарии, глубоко увязнув в Порочном круге жертвы. Вот как он описывал нам свои чувства: «Как можно давать подобные отзывы? Обо мне никогда не было такого ужасного мнения. Что эти продавцы вообще понимают? Они даже не в состоянии точно спрогнозировать продажи на квартал. Грабители! Они только и хотят, что выполнять план по продажам, а к более высоким целям никогда и не стремились. Они даже не взглянули на ежемесячные графики, которые ясно показывают, что количество жалоб клиентов уменьшается, а продажи растут. Более того, мы досрочно вывели на рынок столько новых продуктов, что фактически выполнили не только свою работу, но и работу сотрудников отдела развития. Знаете, я на самом деле думаю, что у Лэнгли проблемы с эго, и он чувствует во мне угрозу. В прошлом году он говорил мне и многим другим, что считает меня лучшим вице-президентом по андеррайтингу в нашей отрасли. Он даже сказал, что я когда-нибудь стану его преемником. Теперь он заявляет, что я делаю свою работу спустя рукава. Похоже, он сам не знает, чего хочет. Он постоянно меняет приоритеты. Это у него проблемы, а не у меня».

Несмотря на то что в восприятии Саймоном происходящего, вероятно, была доля истины, он явно барахтался *Под чертой*, отказываясь признать реальность своих обстоятельств. Проведя ряд модернизаций, он убедил себя, что заявленная проблема качества обслуживания не должна падать на его плечи. Хуже того, он считал,

что его текущий способ действий является продуктивным, целесообразным, и обязательно принесет превосходные результаты, хотя на самом деле этого не произошло.

Прежде чем Джед Саймон сумел *Воспринять* эту реальность, ему пришлось: 1) осознать собственное поведение *Под чертой*; 2) принять реальность (но не обязательно правильность) мнения босса о том, что он потерпел неудачу в области качества обслуживания и; 3) признать, что пока он находится *Под чертой*, ему не достичь результатов. Неспособность и/или нежелание Саймона признать существующую реальность создали растущую пропасть между ним и боссом, и сколь бы несправедливым ему это ни казалось, в случае выяснения отношений он всегда проиграет, а Лэнгли победит.

Саймон — не единственный руководитель, не сумевший воспринять реальность и столкнувшийся с последствиями этого. Вспомним памятный упадок компании IBM в 1990-х годах. Как писал журнал *Time*: «В течение многих лет компания IBM упорно пыталась игнорировать тенденцию отказа от больших компьютеров. Вместо того чтобы адаптироваться, она пыталась защитить свои основы... Но снижение объемов продаж и ценовой прессинг заставили IBM, наконец, примириться с существующей тенденцией. Акерс сообщил о намерении IBM отойти от производства больших компьютеров, спрос на которые в этом году снизился на 10%». Эта ситуация сложилась не в одночасье, и ряд конкурентов IBM уже заплатили за недостаток храбрости увидеть ее наступление. Компания Wang Laboratories объявила себя банкротом. Компания Unisys, созданная в результате слияния Burroughs и Sperry, понесла убытки на сумму 2,5 млрд долларов, а корпорация Digital Equipment почти затонула под аналогичным грузом огромных потерь, результатом чего стало увольнение основателя и президента Digital Кеннета Олсена. Это явно было зловещим предзнаменованием: прежние немэйнфреймовые стратегии больше не работали. IBM, однако, игнорировала все эти сигналы, даже когда неожиданно получившая широкую известность компания Apple Computer превзошла IBM, став ведущим производителем персональных компьютеров, и добилась рекордной

производительности, отчасти связанной с появлением «миникорпусного» компьютера, ноутбука Power-Book. Стремительное снижение цен в отрасли вызвало огромный спрос, который бросились удовлетворять компьютеры Apple и IBM-совместимые компьютеры Compaq. IBM также не смогла предвидеть революцию в области рабочих станций, оставив этот сегмент без внимания, в то время как компании Sun Microsystems и Hewlett-Packard стали лидерами на этом рынке. Статья в *Time* заканчивается словами: «Хотя еще несколько лет назад компания разрабатывала превосходные технологии, она не воспользовалась ими из страха, что те станут помехой хлебному бизнесу IBM по производству больших компьютеров». Будучи не в состоянии увидеть реальность своей ситуации, IBM потеряла и объемы своего хлебного бизнеса, и шанс выгодно позиционировать себя в будущем.

Когда же произошел крах? В более ранней статье журнал *Fortune* точно указал этот момент: «Чтобы полностью осознать, какая катастрофа постигла IBM и насколько слепо было ее руководство, не заметившее всей глубины проблемы, вернемся в конец 1986 года. На тот момент IBM уже более года не была успешной компанией и изо всех сил пыталась удержаться на плаву. Рост выручки был ничтожным, доходы не росли вовсе, а ценные бумаги IBM, в то время стоимостью 125 долларов за акцию, потеряли почти 24 млрд долларов рыночной цены от рекордных 99 млрд долларов всего семью месяцами раньше». В интервью журналу *Fortune* председатель совета директоров Джон Акерс, тем не менее, демонстрировал твердую уверенность. «Спустя четыре-пять лет», — утверждал он, — «люди оглянутся назад и увидят, что производительность компании была превосходной». Прошло почти пять лет, и действительность показала, что Акерс кардинально ошибался. Акции IBM продолжали падать, потеряв еще 18 млрд рыночной стоимости. Выручка выросла менее чем в половину от среднего показателя по отрасли за этот период, а международная доля рынка IBM снизилась с 30 до 21% — чудовищная сумма в 3 млрд долларов при продажах для каждого процентного пункта. Отвечая на вопрос *Fortune*, что именно пошло не так и почему

не оправдался его прогноз в отношении превосходной производительности, Акерс ответил: «Я не думаю, что что-то пошло не так». Репортеры *Fortune* возразили: «Тогда возникает резонный вопрос — а разве вы не говорили своим менеджерам в мае [1991 г.], что IBM «переживает кризис»? Эта неофициальная характеристика быстро просочилась в прессу? И если с 1986 года ценные бумаги IBM потеряли 42 млрд долларов стоимости, как сильно упала бы их цена, если бы что-то на самом деле пошло не так?» Впоследствии Акерс утверждал, что он просто имел в виду непостоянство индустрии «Голубого гиганта»²⁶, при которой ни одна компания не может предвидеть все угрожающие ей резкие перемены. К его чести, однако, он признал, что IBM не может винить никакие внешние силы в своей колоссальной потере доли рынка.

В 1994 году положение IBM стало еще более бедственным, нежели в 1991 и 1992 годах, и новый генеральный директор компании, Лу Герстнер, должно быть, ощущал себя подобно Волшебнику из страны Оз, от которого все ждали невероятных чудес. Вступив в должность, новый руководитель IBM сразу же начал помогать компании увидеть реальность сложившейся ситуации и действовать в соответствии с ней. Сегодня, более 20 лет спустя, проблему признает почти каждый. Вот что пишет Лу Герстнер в книге «Кто сказал, что слоны не умеют танцевать?» (*Who Says Elephants Can't Dance*)²⁷ о своем первом собрании в IBM: «Бесполезно жалеть самих себя. Я уверен, что нашим сотрудникам не нужны пустые разговоры. Нам всем нужно руководящее начало, чувство направления и стимул. Я не хочу слышать о приближающейся катастрофе. Я хочу, чтобы позитивно настроенные люди стремились к краткосрочным победам и долгосрочным надеждам. Я сказал, что у нас нет времени думать о том, кто создал все эти проблемы. Мне это совершенно неинтересно. У нас нет времени на выискивание причин этих проблем. Нам нужно сосредоточиться на поисках решений и действиях».

Не теряя времени, он предложил установить пять приоритетов на ближайшие три месяца:

1. Остановить утечку денежных средств. Мы очень близки к тому,

- чтобы остаться без средств.
2. Сделать все, чтобы 1994 год стал прибыльным и позволил нам заявить всему миру (и работникам IBM) о стабилизации положения компании.
 3. Разработать и воплотить в жизнь стратегию взаимоотношений с ключевыми клиентами на 1993–1994 годы, которая убедит покупателей, что мы снова служим их интересам, а не просто навязываем «железо» (компьютеры), пытаясь поправить текущее финансовое положение.
 4. Завершить сокращение штата до оптимального размера к началу третьего квартала.
 5. Разработать среднесрочную бизнес-стратегию.

Таким образом, точкой отсчета исторического вывода IBM из кризиса стала эта первая встреча, продлившаяся всего 45 минут. Увидеть реальность не всегда легко, но это необходимо сделать, если вы хотите, чтобы ваши сотрудники поднялись *Над чертой* и взяли на себя контроль над результатами.

С учетом этого давайте рассмотрим, как можно оценить и развить собственную способность воспринимать реальность и тем самым избежать неприятных и неизбежных последствий неспособности к *Восприятию*.

ТЕСТ ДЛЯ САМООЦЕНКИ ВОСПРИЯТИЯ

Представьте себе картину, которую мы довольно часто наблюдаем в повседневной жизни: вице-президент по продажам в средней компании по производству компьютеров говорит своему коллеге, вице-президенту по маркетингу, что объемы продаж компании снизились, потому что продукция не учитывает потребности клиентов, но вице-президент по маркетингу не соглашается с таким доводом. В подобной ситуации вице-президенту по продажам кажется, что вице-президент по маркетингу никогда не прислушивается к идеям своей группы, в то время как вице-президент по маркетингу

считает, что вице-президент по продажам не ценит предложения группы сбыта. Оба чувствуют себя жертвами друг друга, и оба завязли *Под чертой*, не желая признавать реальность. Пока эти двое не смогут *воспринять* реальность, они будут растрачивать свое время и энергию, обвиняя друг друга, способствуя неразберихе, вызывая разногласия в организации, а также создавая условия, при которых их сотрудники займут позицию выжидания, пока руководители будут разбираться друг с другом. Так как же этим вице-президентам признать, что их позиция и поведение находятся *Под чертой*?

Первый шаг требует тщательной и честной самооценки. Чтобы облегчить вам этот процесс, мы разработали тест для самооценки *Восприятия*, который даст общее представление о вашей способности распознавать положение *Под чертой*. Потратьте несколько минут, чтобы оценить свою способность к *Восприятию* в работе, дома, в коллективе или в любом другом сообществе, ответив на каждый вопрос максимально честно.

ВОСПРИЯТИЕ ТЕСТ ДЛЯ САМООЦЕНКИ		Никогда	Редко	Время от времени	Часто	Всегда
1	Вы быстро осознаете, что застряли в Порочном круге жертвы	7	5	3	1	0
2	Вы позволяете другим показать вам, каким образом вы сами способствовали появлению проблемы, с которой столкнулись	7	5	3	1	0
3	Вы добровольно признаете, что делаете ошибки, влияющие на вашу способность получать результат	7	5	3	1	0
4	Вы с готовностью слушаете людей, имеющих другой взгляд на вашу проблему	7	5	3	1	0
5	В первую очередь вы определяете, какие ваши собственные действия (или их отсутствие) препятствуют вашему прогрессу, а не обвиняете других в своих неудачах	7	5	3	1	0
6	Вы стремитесь расширить границы своего восприятия проблемы, с которой пришлось столкнуться, используя для этого широкий спектр источников	7	5	3	1	0
7	Вы с готовностью признаете существующие проблемы и четко понимаете, что произойдет, если их не решить	7	5	3	1	0
8	Столкнувшись со сложной проблемой, вы проверяете свое восприятие реальности с помощью других людей	7	5	3	1	0
9	Вы осознанно и активно работаете над тем, чтобы подняться <i>Над чертой</i> посредством объективного восприятия реальности	7	5	3	1	0
10	Объясняя отсутствие у себя прогресса, вы быстро осознаете, каким образом сами способствовали отсутствию результатов	7	5	3	1	0

После того как вы прошли тест для самооценки *Восприятия*, подсчитайте количество полученных баллов. Приведенная ниже таблица предлагает некоторые ориентиры для оценки вашей способности замечать, когда вы застряли *Под чертой*.

Не расстраивайтесь, если обнаружите, что вам требуется помощь, чтобы научиться воспринимать. Вы всегда можете получить эту помощь, попросив тех, кто знаком с вашей ситуацией, откровенно высказать свое мнение о ней.

ВОСПРИЯТИЕ

РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТА ДЛЯ САМООЦЕНКИ

Общее количество баллов	Пояснения
50 баллов и более	Означает серьезную неспособность или нежелание <i>Воспринимать</i> реальность. Вы нуждаетесь в посторонней помощи. Немедленно звоните 911!
30–50 баллов	Свидетельствует о том, что вам часто бывает трудно <i>Воспринимать</i> . Учитесь искать обратную связь (см. следующий раздел). Попросите сидящего рядом взбодрить вас, прямо сейчас!
10–30 баллов	Говорит о неплохой способности к <i>Восприятию</i> . Продолжайте над ней работать. Если вы сочинили историю жертвы, запишите ее на листке бумаги, закопайте на заднем дворе и двигайтесь дальше!
0–9 баллов	Подтверждает большую способность к <i>Восприятию</i> . Попросите друга или коллегу похлопать вас по плечу и похвалить!

КАК ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ УЛУЧШАЕТ СПОСОБНОСТЬ К ВОСПРИЯТИЮ

Вы сможете гораздо лучше разобраться в происходящем, если

обеспечите регулярную и постоянную обратную связь от других людей. Хотя порой это требует немало усилий и вызывает смтение, честное мнение помогает создать подлинную картину реальности, лежащую в основе ответственности. Поскольку никто не может потребовать от других совершенно точного описания реальности, вам придется составить его из мнений многих людей, чтобы представить себе реальность со всеми ее проявлениями и оттенками. Как показывает опыт, ответственные люди пребывают в постоянных поисках обратной связи от широкого круга людей — друзей, семьи, бизнес-партнеров, консультантов и прочих, кто может дать совет. Помните: восприятие реальности другими людьми, согласны вы с ними или нет, всегда добавляет важные нюансы в ваше собственное восприятие. Чем больше точек зрения вы получите, тем проще вам будет замечать, что вы оказались *Под чертой*, подниматься *Над чертой* и вдохновлять других делать то же самое.

Чтобы лучше понять важность поиска и получения обратной связи, представьте себе рядовую ситуацию, с которой мы столкнулись, работая с одной из наших клиенток: Бетти Бингем, вице-президент по персоналу в крупной корпорации, была временно переведена из головного офиса в один из дивизиональных отделов персонала, чтобы привести в порядок политику и стратегию отдела. Сотрудники отдела, разумеется, восприняли ее как незваную гостью. Спустя несколько недель она начала думать, что недоброжелательность, с которой ей пришлось столкнуться, вызвана исключительно нежелательным назначением. Несколько месяцев спустя, когда ей казалось, что уже пора вернуться к работе вице-президента по персоналу, она узнала, что головной офис не хочет ее возвращения. Хуже того, ей не повысили оклад. Подавленная таким поворотом событий, Бетти почувствовала себя жертвой и растерялась, потому что не получала никаких прямых отзывов о своей деятельности ни от головного офиса, ни от руководителя отдела, которому она временно подчинялась. Но вместо того чтобы жалеть себя, она попросила сотрудников, с которыми работала в течение последних девяти месяцев, дать ей обратную связь о ее действиях. Выслушав отзывы и замечания, она

обнаружила, что ее методы работы вызвали сильное недовольство и разочарование. Например, один из вицепрезидентов признался: ему казалось, что она не уважает чужую точку зрения, не признает предыдущие достижения организации и сотрудников, а также склонна ставить себе в заслугу работу других.

Обратная связь формирует ответственность



Эта обратная связь помогла Бетти понять, что она сама стала причиной множества нелестных отзывов, и это мешало ей получить необходимый результат. Вооруженная честными отзывами, она принялась менять негативное восприятие и заново завоевывать доверие сотрудников дивизионального отдела персонала и головного

офиса. К ее удовлетворению, все больше и больше людей начали ей доверять, и вскоре она заработала репутацию эффективного и успешного руководителя. До получения отзывов она чувствовала себя пострадавшей, беспомощной, неспособной что-либо изменить; она искренне не подозревала и не могла поверить в то, что другие смотрят на нее с подобной точки зрения. Оставшись в ловушке этой обиды, она, несомненно, стала бы искать работу в другом месте. Однако, получив отзывы, она сумела *Воспринять* ситуацию более четко и, как следствие, нашла возможности справиться со своим затруднительным положением. Другими словами, она сумела подняться *Над чертой*.

Если вы испытываете искреннее удивление, услышав оценку своей работы, предлагаем вам сделать то же, что и Бетти, — получить побольше отзывов о своей деятельности, и не только от начальства, но и от других сотрудников, которых вы уважаете и которым доверяете. Легко возвращаться домой и на все лады крыть начальство за то, что вам кажется несправедливым обращением; гораздо труднее попросить свою семью помочь понять, почему вы получили именно такой отзыв. Но это нужно делать правильно. За все эти годы мы наблюдали и правильные и неправильные способы получения обратной связи. Если сделать это неправильно, вы услышите лишь то, что, по мнению людей, вы хотите услышать. Чтобы получить наиболее честные отзывы, воспользуйтесь нашими советами:

1. Просите дать вам отзыв в правильной обстановке (в удобном, тихом месте, где вас никто не будет прерывать и отвлекать).
2. Скажите человеку, которого вы просите об обратной связи, что вам нужно абсолютно честное мнение о конкретной ситуации или проблеме. Особо подчеркните свою искренность, объясните мотивацию.
3. Помните: отзыв, о котором вы просите, представляет собой важную точку зрения, поэтому не старайтесь защититься, даже если вы категорически не согласны с тем, что вам говорят.
4. Слушайте внимательно и просите уточнений, но не пытайтесь тут же объявлять неправильным отзыв, с которым вы не

согласны.

5. Обязательно поблагодарите вашего собеседника за потраченное время и помощь.

Максимально полно изучив собственное поведение *Над* и *Под чертой*, рассмотрим существенные преимущества, которые автоматически получает тот, кто решился взглянуть правде в глаза.

ГОТОВИМСЯ СДЕЛАТЬ СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ *НАД ЧЕРТОЙ*

Лев из страны Оз символизирует первый параметр ответственности — набраться храбрости, чтобы увидеть реальность. Однако Дороти пришлось разобраться во всех четырех параметрах ответственности, прежде чем она в полной мере осознала, что только она сама может преодолеть обстоятельства и вернуться в Канзас. Неудивительно, что во время путешествия по дороге из желтого кирпича она научилась любить и ценить своих товарищей за каждое из их уникальных качеств. В конце концов ей удалось объединить все то, чему она от них научилась и что узнала вместе с ними, чтобы избавиться от ощущения беспомощности, подняться *Над чертой* и получить результат, к которому стремилась. В следующей главе вы увидите, каким образом сердце Железного Дровосека символизирует ступень *Причастность*, и узнаете, как самостоятельно осознать свою причастность. Помните: чтобы в конце собственного пути получить желаемый результат, вам нужно добиться того же, чего добились четверо друзей из страны Оз.

Читайте продолжение во 2 части книги.

Сноски

[1](#) Овальный кабинет (Oval Office) — рабочий кабинет президента США в Белом доме.

[2](#) Уолл-стрит (Wall Street) — так называют как Нью-Йоркскую фондовую биржу, так и весь фондовый рынок США в целом.

[3](#) Lucent Technologies — мультинациональная телекоммуникационная компания.

[4](#) Крупные американские корпорации, не сумевшие избежать банкротства.

[5](#) Enron Corporation — американская энергетическая компания, обанкротившаяся в 2001 году в итоге крупного скандала, связанного с фальсификацией финансовой отчетности.

[6](#) NASA — Национальное управление США по воздухоплаванию и исследованию космического пространства.

[7](#) Cisco Systems, Inc. — американская транснациональная компания, разрабатывающая и продающая сетевое оборудование.

[8](#) Goldman Sachs — один из крупнейших в мире коммерческих банков (до сентября 2008 года — инвестиционный банк), являющийся финансовым конгломератом.

[9](#) Grant Thornton International — международная организация, объединяющая независимые аудиторские, бухгалтерские и консалтинговые фирмы, предоставляющие аудиторские, налоговые и консалтинговые услуги частным и публичным компаниям.

[10](#) Примерно 208 л. — *Прим. ред.*

[11](#) Worldcom — вторая по величине американская телекоммуникационная компания.

[12](#) Winstar Display Co., Ltd. — профессиональный производитель жидкокристаллических дисплеев.

[13](#) AT&T — одна из крупнейших американских телекоммуникационных компаний и один из крупнейших медиаконгломератов.

[14](#) В толковом словаре С. Ожегова слово «ответственность» имеет следующее определение: «Необходимость, обязанность отдавать кому-нибудь отчет в своих действиях, поступках».

[15](#) Jack In The Box — крупная американская сеть ресторанов быстрого питания.

[16](#) Эдвардс Деминг — американский ученый, статистик и консультант по менеджменту.

[17](#) Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

[18](#) «Аполлон-13» — пилотируемый космический корабль из серии «Аполлон». Из летавших к Луне пилотируемых кораблей — единственный, на котором в полете произошла серьезная авария. В 1970 году «Аполлон-13» должен был стать третьим космическим кораблем, который доставил бы астронавтов на Луну. Однако уже на подлете к цели на корабле произошла серьезная авария, которая не только поставила крест на высадке, но и поставила под угрозу жизнь экипажа.

[19](#) Schering-Plough — международная фармацевтическая компания.

[20](#) Dun & Bradstreet — американская компания, специализирующаяся на сборе, каталогизации и анализе информации о субъектах бизнеса и составлении кредитных рейтингов, ведет крупнейший в мире реестр сведений о частных компаниях.

[21](#) Опра Уинфри и Джерри Спрингер — американские телеведущие, ведущие собственных ток-шоу, завоевавших огромную популярность в США и не только.

[22](#) Джон Эллиот Брэдшоу — американский писатель, лектор, спикер и консультант в области пагубных зависимостей, восстановления и духовности.

[23](#) Палата представителей США — нижняя палата Конгресса США, в которой каждый штат представлен пропорционально численности населения.

[24](#) Eastman Kodak Company — компания, производитель фототехники, фото- и кинотоваров.

[25](#) Андеррайтинг (англ. underwrite — подписывать) — процесс анализа предлагаемых на страхование рисков, принятия решения о страховании того или иного риска и определения адекватной риску тарифной ставки и условий страхования.

[26](#) «Голубой гигант» (Big Blue) — так часто называют компанию IBM.

[27](#) Герстнер Л. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри. — М.: Альпина Паблишер, 2003.

Читайте продолжение во 2 части книги.