

Стивен Р. Кови

Боб Уитман

при участии Брек Ингланд



Книга Четыре правила эффективного лидера в условиях неопределенности

Стивен Кови, Боб Уитман, Брек Ингланд

Эксмо, 2010

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Когда наступают трудные времена, многие утрачивают способность к рациональным действиям. Перед лицом сложных обстоятельств в настоящем и полной неопределенности будущего люди поступают непредсказуемо, что только ухудшает ситуацию. Авторы книги предлагают читателям четкую и реалистическую стратегию по сохранению и даже развитию бизнеса во время экономического кризиса. Их формула, состоящая из четырех частей, лаконична и проста в применении: “стремитесь осуществлять приоритетные задачи на самом высоком уровне, культивируйте атмосферу доверия, достигайте большего с меньшими ресурсами, боритесь со страхом”. Принципы настолько просты, что у читателя, особенно если он не имеет большого опыта управления, может возникнуть ощущение недосказанности. Тем не менее *BooksInShort* рекомендует руководителям компаний прочесть эту книгу в обстоятельствах, когда компания попадает в шторм.

Основные идеи

- Для достижения прогнозируемых результатов в трудные времена следуйте четырем принципам, обеспечивающим успех.
- Они помогут вам устранить опасные явления – невыполнение задач, кризис доверия, утрату концентрации внимания на главном и постоянный страх.
- Первый принцип: “выполняйте приоритетные задачи своей компании на самом высоком уровне”. Ставьте четкие и осуществимые цели.
- Измеряйте результаты. Отслеживайте, как сотрудники выполняют свои задачи.
- Второй принцип: “завоюйте доверие”. От доверия работников и клиентов зависят эффективность и успех предприятия.
- Культивируйте атмосферу доверия, показывая, что вы верите в людей. Будьте открытым и честным в отношениях с работниками, выполняйте обязательства.
- Сплетни, лицемерие и интриги приводят к кризису доверия. Обеспечьте прозрачность в отношении своих действий и планов.
- Третий принцип: “достигайте большего с меньшими ресурсами”. Уделяйте главное внимание операциям, обеспечивающим создание потребительской ценности.
- Повышайте производительность работников со средними показателями.
- Четвертый принцип: “боритесь со страхом”. Направьте энергию ваших сотрудников на достижение результатов.

Краткое содержание

Как в горах

Управление делами компании в сложные времена требует особого подхода. Вспомним о велогонке “Тур де Франс” – многодневном веломарафоне, который проходит в условиях сложного рельефа. Лидеры гонки выявляются на наиболее трудном участке маршрута в Альпах. Подобным образом лидеры компаний сохраняют позиции своего бизнеса в сложных экономических условиях. Им приходится преодолевать четыре опасных фактора:

1. **Невыполнение задач.** Способны ли сотрудники претворить в жизнь вашу стратегию?
2. **Кризис доверия.** Верит ли ваш персонал в целесообразность решений руководства?
3. **Утрата концентрации внимания на главном.** Сосредоточивают ли ваши работники все внимание на своих задачах?

4. **Постоянный страх.** Готовы ли они производительно работать в условиях повышенной неопределенности?

“Предсказуемые опасности прошлого кажутся ничтожными по сравнению с тем, с чем мы сталкиваемся сегодня”.

Решение каждой из этих проблем должно опираться на четыре основных принципа.

Принцип 1. Выполняйте свои приоритетные задачи на самом высоком уровне

Необходимо добиваться того, чтобы каждый член команды хорошо представлял свою роль в осуществлении целей компании. Цели должны быть ясно сформулированы и достижимы. Именно так знаменитый велогонщик Ланс Армстронг и его команда многократно одерживали победу в “Тур де Франс”. Каким же образом им удалось семь раз получить главный приз, в то время как другие талантливые спортсмены терпели неудачи? Дело в том, что все члены команды Армстронга знают об отведенных им ролях и о том, как их выполнять. А вот другой пример: один из членов команды Яна Ульриха по неосмотрительности обошел на горном участке лидера, что привело к поражению команды.

“Подобно сорняковой поросли, страх вылезает на поверхность и поглощает эмоциональную энергию, которую можно было бы использовать в полезных целях”.

По результатам опроса 150 тысяч сотрудников компаний, только около 15% респондентов смогли назвать главные цели своих организаций. Из этих 15% менее половины знали, что им следует делать для осуществления этих целей, и всего лишь 9% выразили стойкую приверженность этим целям. Успеха в условиях экономического спада добиваются компании, ставящие перед своими сотрудниками простые и четкие задачи, которые известны всем и которые помогают в определении приоритетов в текущей деятельности. Сотрудники не способны выполнять слишком многочисленные и плохо сформулированные задачи. Успешные компании неизменно руководствуются следующими стратегиями:

- **Сосредоточьтесь на самых важных целях.** Задачи типа “экономить энергию” являются слишком общими и нечеткими. А вот такая цель, как “снижение потребления энергии на 10% в течение года”, вполне реальна и измерима.
- **Добейтесь того, чтобы каждый сотрудник знал, что он конкретно должен делать для достижения этих целей.** Если ваши сотрудники имеют перед собой четкие цели, они получают возможность оценивать свою работу, основываясь на том, способствуют или препятствуют их действия достижения целей. Это также позволяет им находить возможности для осуществления планов и преодоления трудностей.
- **Следите за цифрами.** Отслеживайте показатели того, как ваша компания выполняет свои основные цели. Многие руководители контролируют “запаздывающие показатели”, например, объемы продаж или доходы, которые говорят о том, как компания функционировала до сегодняшнего дня. Однако “опережающие показатели”, позволяющие оценить виды деятельности, направленные на достижение определенных результатов, имеют более важное значение. В случае команды Ланса Армстронга в число таких показателей входят количество часов, проведенных в седле, количество и продолжительность подъемов в гору, аэродинамические характеристики и диета. “Опережающие показатели” позволяют вам прогнозировать эффективность работы компании.
- **Регулярно обсуждайте вместе с сотрудниками, как исполняется и доводится до конца намеченное.** Руководители нередко торжественно объявляют о принятии новых долгосрочных целей, однако через несколько месяцев перестают о них упоминать. Если при этом ничего не делается для отслеживания выполнения этих целей, сотрудники приходят к выводу, что руководство решило притормозить их реализацию. Определение целей, публичное их оглашение и расчет на то, что работники будут им следовать, – всего этого недостаточно. Необходимо постоянно говорить о ваших ожиданиях, оценивать, как они реализуются, и заново стимулировать сотрудников.

“К сожалению, во многих организациях отсутствуют какие-либо значимые цели – никто из сотрудников ничего не может о них сказать, потому что никто толком не знает, в чем они заключаются”.

При оценке любой группы работников около 20%, как правило, показывают выдающиеся результаты, около 20% работают не в полную силу, а 60% занимают промежуточную позицию. Если вы сумеете добиться большей производительности этой последней группы сотрудников, вам удастся достичь значительного роста общей производительности компании. Воспользуйтесь для этого двумя приемами:

- **Найдите “островки мастерства”.** Установите, кто из ваших сотрудников показывает образцовые результаты и почему. Предложите им быть консультантами или наставниками “середняков”. Постарайтесь поставить перед “середняками” более высокие цели и определите меры поощрения.
- **Спросите свою команду, как повысить эффективность.** Работники, повседневно занимающиеся конкретным делом, нередко лучше других знают, что нужно сделать, чтобы повысить производительность. Нельзя игнорировать эти драгоценные знания. Иногда именно ваши сотрудники могут предложить самые эффективные решения.

Принцип 2. Завоюйте доверие – от него зависит эффективность компании

Работники успешной компании уверены в том, что их руководство способно разработать стратегию, направленную на получение достижимых результатов. Доверие является важным активом компании, который дает измеримые результаты, заметно улучшая способность компании быстро и эффективно действовать в сложных обстоятельствах. При утрате доверия работа замедляется, а затраты возрастают. Компания, выпускающая популярную у потребителей продукцию, имеет высокие показатели продаж, потому что потребители знают, что качество товаров неизменно, и предпочитают иметь дело с организацией, которой доверяют. Компанию, выпускающую некачественную продукцию, потребители наказывают лишением доверия. Объем продаж снижается, возникают проблемы с движением денежной наличности, повышаются издержки, растет число жалоб.

“Знание цели не равносильно знанию того, как ее достичь”.

Бригада хирургов-кардиологов в детской больнице Great Ormond Street Hospital в Лондоне потеряла доверие родителей после того, как семь

младенцев скончались после операции на сердце. Врачи обнаружили, что самым опасным периодом была не сама операция и не пребывание в палате интенсивной терапии, а перемещение детей между ними. Решение этой проблемы пришло в тот день, когда усталые и отчаявшиеся хирурги смотрели в своей комнате отдыха гонки “Формулы-1”. Они были потрясены скоростью, эффективностью и абсолютной точностью работы обслуживающей команды в составе 20 человек, которые заменяли колеса, заправляли машину топливом и отправляли ее в путь за 6,8 секунды. Один из хирургов доктор Алан Голдман поехал в Италию и показал механикам компании Ferrari видеозапись того, что происходит в больнице в момент перемещения послеоперационных пациентов. Реакция механиков была однозначной: “Да вы ведь действуете совершенно несогласованно!” Каждый член команды, обслуживающей экипаж “Формулы-1”, выполняет конкретную задачу, на которую отводятся доли секунды. А теперь и каждый член бригады доктора Голдмана имеет такую же задачу. Новая система привела к сокращению числа ошибок и восстановлению доверия со стороны общественности, а также веры врачей в себя. Больница снова обрела высокую репутацию.

“При условии четко сформулированной задачи работники способны перейти от состояния тревоги к действиям и результатам”.

Атмосферу доверия внутри компании можно возродить в три этапа.

1. **Обеспечение прозрачности.** Сплетни, лицемерие, интриги и преследование личных интересов приводят к кризису доверия. Прозрачность, то есть поддающаяся проверке истина, помогают восстановить его.
2. **Верность обязательствам.** Непоследовательность в действиях подрывает доверие; верность данному слову и выполнение обещаний способствуют его восстановлению.

“С появлением ясности проходит страх – даже тогда, когда новости не слишком радостные”.

3 Распространение доверия на сотрудников. Отношение к работникам, как к честным и достойным людям, заставляет их вести себя соответственно и повышает их доверие к вам как руководителю.

Когда в 2001 году исполнительным директором Хегох стала Энн Малкахи, компания находилась в тяжелом положении. Объем продаж снижался, у компании был огромный долг, цена акций падала, а скандал с ведением бухгалтерии подорвал доверие рынков. Малкахи обратилась за советом к Уоррену Баффету, который сказал ей: “Сосредоточьте все внимание на клиентах и руководите сотрудниками так, как если бы их жизнь зависела от вашего успеха”. Малкахи приняла трудное, но необходимое решение – она сократила расходы и задолженность компании, заплатила штраф в 10 миллионов долларов и инвестировала средства в создание новых видов продукции. Она ввела полную прозрачность в отношении своих действий и планов, информируя о них своих сотрудников и акционеров. Она соблюдала свои обязательства и проводила политику доверия в отношении работников и их действий. Через шесть лет компания Хегох вернула свои позиции, а журнал Chief Executive присвоил Энн Малкахи почетное звание “Руководитель года”.

Принцип 3. Достигайте большего с меньшими ресурсами

Пересмотрите свои приоритеты с целью концентрации внимания на тех видах деятельности, которые создают потребительскую ценность. Многие главы компаний пытаются во время кризиса сократить ресурсы, увольняя работников, продавая активы или отказываясь от новых проектов. Однако дальновидные руководители исходят из иной стратегии: 1) они концентрируют усилия на укреплении доверия к компании со стороны потребителей и сотрудников; 2) они перестраивают деятельность компании на основе этих приоритетов.

“В условиях кризиса умение сосредоточиться на самом важном приобретает решающее значение”.

Во время рецессии многие руководители уделяют все свое внимание бюджету, балансу и показателям прибыльности. Хотя вам, возможно, придется расстаться с некоторыми работниками, помните, что опытные сотрудники могут помочь вам в решении проблем. Столкнувшись с трудностями, фирма, торгующая товарами для дома, решила сократить издержки, заменив опытных сотрудников временными. В результате компания лишилась многих покупателей, привыкших полагаться на советы опытных сотрудников.

“Победа на равнине – это одно дело, а победа в горах – совсем другое”. (исполнительный директор компании FranklinCovey и участник велогонки “Тур де Франс” Боб Уитман)

Достижение большего с меньшими ресурсами оказывается эффективной стратегией только в том случае, если усилия направлены в верном направлении, например, на укрепление доверия потребителей. Займитесь переоценкой каждого процесса с целью улучшения обслуживания клиентов. Упрощение процессов поможет достичь предсказуемых и желаемых результатов. Например, объемы продаж в компании Unilever возросли после того, как она сократила ассортимент моющих средств и дезодорантов. Столкнувшись с трудностями, концентрируйте усилия на том, что максимально ценится потребителем, а также больше занимайтесь своими сотрудниками. Исследования показывают, что в тяжелые времена люди стремятся больше работать, проявлять себя и “заниматься осмысленным делом”.

Принцип 4. Боритесь со страхом

Помогайте своим сотрудникам направлять энергию в те виды деятельности, которые приносят результаты. Люди могут иметь множество оснований для страха перед будущим – сейчас никто не гарантирует сохранения рабочих мест, пенсионные фонды находятся на грани банкротства, цены растут, а стоимость медицинского обслуживания повышается стремительными темпами. Страх становится тяжелой психологической нагрузкой, которая отражается на эмоциональном и даже физическом состоянии ваших работников. Страх изнуряет людей. Принятие решений и их осуществление начинает казаться им очень трудным делом. Ваша задача в качестве руководителя состоит в том, чтобы помочь людям избавиться от страха и переключить свою энергию на что-то положительное.

“Во время кризиса мы испытываем соблазн переключить свое внимание с клиентов и персонала компании на финансы”.

Когда летевший из Нью-Йорка самолет совершил вынужденную посадку на реке Гудзон, пассажиры сохраняли удивительное спокойствие, потому что командир экипажа все время сообщал им о том, что происходит и как им нужно себя вести. Именно это и следует делать во время кризиса. От хорошего руководителя требуются четкое понимание происходящего, выработка стратегии и умение сообщить работникам, как они могут внести свой вклад. Наделение работников возможностью участвовать в решении проблем направляет их силы в нужное русло и дает им ощущение того, что они контролируют ситуацию.

“Экономический спад может нанести вам ущерб, но еще больший вред могут причинить ваши собственные неверные решения”.

Беспокойство является естественной реакцией человека, независимо от того, что его тревожит – простуда ребенка или международный кризис. Старайтесь оставаться в своем “круге влияния”, в котором вы в состоянии решать проблемы, и не проявляйте особого беспокойства по поводу проблем, принадлежащих к вашему “кругу тревоги” – в нем вашим уделом остается бессильное волнение. В состоянии страха люди часто с трудом отличают те проблемы, которые они могут решать, от тех, которые находятся вне сферы их контроля. Сосредоточившись на своем “круге влияния”, вы сможете увереннее смотреть в будущее.

“Даже в трудные времена – а, может быть, особенно в трудные времена – люди стремятся внести свой собственный вклад в общие усилия. Они хотят помочь, они хотят осмысленного участия”.

В промышленную эпоху руководители относились к работникам, как к машинам. В эпоху знаний руководители ценят и развивают способности работников к обучению, созидательной работе, творчеству и адаптации. Работники проявляют свои способности, если руководство ценит их и предоставляет им свободу. Мелвину Уилсону, возглавившему штаб по ликвидации последствий урагана “Катрина”, нужно было решить, казалось бы, неразрешимую задачу по восстановлению электроснабжения в 200 тысячах домов, пострадавших от урагана. Уилсон и его 11 тысяч подчиненных восстановили электроснабжение за 12 дней. Как им это удалось? Уилсон предоставил каждой из своих бригад полномочия по принятию самостоятельных решений и разрешил им делать все, что требуется для восстановления энергоснабжения. Подчиненные отреагировали на этот жест доверия, приложив все усилия к преодолению трудностей. Результаты превзошли все ожидания.

Об авторах

Стивен Кови – автор бестселлера “Семь навыков высокоэффективных людей” и основатель компании FranklinCovey, в которой **Боб Уитман**, опытный руководитель и чемпион по триатлону, является исполнительным директором, а **Брек Ингланд** – главным консультантом по международным вопросам.
