

ЧАСТЬ I:

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СХЕМЫ ЛИДЕРСТВА В НЕСТАБИЛЬНЫЕ ПЕРИОДЫ

Как некоторым людям и компаниям удастся процветать в трудные времена? Что позволяет им действовать без колебаний в атмосфере всеобщей неуверенности в будущем?

Знаменитый американский бейсболист Йоги Берра был прав, заметив: «Будущее уже не такое, как прежде». Сегодня все находится в постоянном движении — положение дел меняется так же быстро, как и наше окружение. Одних такой оборот событий пугает. Другие, напротив, воспринимают эти глобальные изменения как захватывающее приключение — и хотят места в первом зрительском ряду. Если вы причисляете себя к этим «другим», то первоосновы в первой части книги помогут вам оставить свой след в истории.

Главное, что следует уяснить: почти все простые проблемы уже решены, а значит, пора браться за сложные. Поскольку последние затрагивают интересы многих людей, требуется

немало специалистов, чтобы решить их (в данном случае больше семи). Если для преодоления проблемы (пусть и сложной в техническом отношении) требуется меньшее число людей, они могут самостоятельно организовать и выполнить работу. Но как только членов группы становится больше семи, социальная динамика их поведения меняется, соответствуя уже не малым группам, а большим. А без сильного лидера большие группы быстро теряют дееспособность и перестают выдавать значимые результаты. Опробовав на практике в течение последних трех десятилетий почти все модные теории в области развивающихся и самоорганизующихся систем, я пришел к выводу, что группам численностью больше семи человек непременно нужен лидер.

Первопроходцы, которые в условиях неопределенности успешно ведут за собой большие группы, обладают тремя общими качествами. Во-первых, они совершенно четко знают, чего хотят, и не тратят впустую драгоценное время. Во-вторых, они решительны и стремятся действовать на опережение. И, наконец, они в совершенстве овладели искусством вовлекать других в свое дело. Девять первооснов, описанных в трех главах первой части книги, помогут вам приобрести лидерские качества.

Ваш разум — священная обитель, куда ничего дурного не может проникнуть иначе, чем с вашего дозволения.

☞ Ральф Эмерсон²

ГЛАВА I

РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ

Чему вы посвятили вчерашний день? Какими критериями вы руководствуетесь, планируя день завтрашний?

Каково ваше кредо? К чему вы стремитесь? Какое времяпрепровождение считаете для себя оптимальным? Какой была бы ваша жизнь, если бы ответы на эти вопросы оказались предельно четкими? Первоосновы *лидерство, работа в бизнесе и над ним и перемена или преобразование* помогут дать ясные ответы на эти фундаментальные вопросы. Ваш ежедневник уже никогда не будет таким, как прежде. Все, что вы делаете, будет иметь конкретное обоснование. Такое ясное видение позволит вам с меньшими усилиями осуществлять более значимую и ценную деятельность в группах и компаниях, частью которых вы являетесь.

*И лучший тот, кто призывает к лучшему других.
Благи и те, что с жаждой ждут призыва.
Но тот никчемн, кто лишь леностью омыт,
Кому не ведомы решимости порывы.*

 Гесиод³

Выбор направления

Распределение ресурсов

Побуждение к действию

Быть ответственным
за результат

Лидерство

ЛИДЕРСТВО

*Означает ли ваш статус лидера,
что вы действительно ведете людей за собой?
Что значит «вести за собой»?*

На сайте Amazon.com продается около 14 тысяч книг о лидерстве. Почему же, несмотря на такое информационное изобилие, люди редко становятся эффективными лидерами?

Может быть, мы все слишком усложняем? Первооснова «Лидерство» включает:

- определение направления движения;
- распределение ресурсов;
- побуждение к действию.

Если в ваших действиях отсутствует хоть одна из трех вышеперечисленных составляющих — вы не лидер. Чтобы лучше понять разницу, давайте взглянем на шесть слов — три в значении существительного и три глагола.

Сначала существительные:

Лидер: статус.

Менеджер: статус.

Владелец (осуществляющий бизнес-процессы): статус.

Эти слова говорят о том, кем люди *являются*, но не указывают на то, что *делает* обладатель каждого из этих статусов.

Теперь давайте взглянем на глаголы:

Вести: определять курс, распределять ресурсы, побуждать к действию и быть ответственным за результат.

Управлять: поддерживать баланс между возможностями и потребностями системы, а также обеспечивать прогнозируемые результаты ее работы.

Владеть (осуществляя бизнес-процессы): использовать разработанную систему для создания ценности.

Эти глаголы указывают на то, что люди *делают*; они характеризуют действие. Но действия в рамках этих трех областей не определяются вашим статусом. Многие из тех, кого называют лидерами, большую часть времени управляют и осуществляют бизнес-процессы. И наоборот, иногда менеджеры и те, кто осуществляет бизнес-процессы, по сути, являются лидерами.

Постарайтесь вспомнить, как часто за минувшие пять дней вы определяли направление движения, распределяли ресурсы и вдохновляли других. Вспомните, сколько раз то же самое делал ваш руководитель (если таковой имеется). Вот несколько подсказок, которые помогут вам провести объективную оценку.

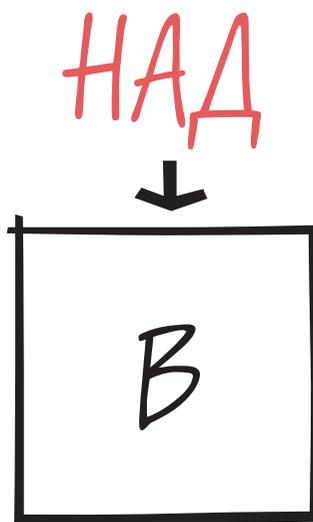
Если вы владеете юридической фирмой, то, оказывая юридические услуги, вы осуществляете бизнес-процессы. Если вы делаете стрижку в собственном салоне — вы осуществляете бизнес-процессы. Если, будучи владельцем консалтинговой фирмы, вы консультируете, то снова осуществляете бизнес-процессы. Уделяя время хорошо отлаженным процессам, вы не являетесь лидером. Даже когда вы повышаете эффективность вашего бизнеса — вы менеджер, а не лидер.

Большинство из нас, оглянувшись на прошедшую неделю, заметит, что были заняты в основном управлением и осуществлением бизнес-процессов. Эти виды деятельности более предсказуемы и менее рискованны. Лидерство же подразумевает множество неясностей и предоставляет отличную возможность сесть в калошу на глазах у окружающих.

К сожалению, не существует четкой схемы, помогающей оптимально распределить во времени три действия — вести, управлять и осуществлять деятельность. Но я убежден, что, если компания, частью которой вы являетесь, не сфокусирована на своем будущем, необходимо задуматься о проблеме лидерства. Вопрос: «Уделяют ли уполномоченные на это люди (включая вас) достаточное время вопросам лидерства в соотношении с управлением и осуществлением бизнес-процессов?»

Дисциплина заключается в том, чтобы всегда помнить, чего ты хочешь.

 Дэвид Кэмпбелл⁴



Работа В бизнесе и НАД ним

РАБОТА В БИЗНЕСЕ И НАД НИМ

*Склонны ли вы работать в бизнесе,
вместо того чтобы работать над ним?*

Большинство людей, особенно лидеры и менеджеры, слишком много времени проводят в бизнесе и слишком мало — в работе *над* ним. Первооснова «Работа в бизнесе и над ним» помогает провести четкую грань между этими понятиями.

Работая *в* своем бизнесе, вы решаете существующие проблемы имеющимися средствами. Работая *над* бизнесом, вы осуществляете действия, трансформирующие его. Вы находите новые схемы и методы работы, которые приведут к выдающимся результатам (или полному провалу) на рынке.

Сила этой первоосновы проявляется, когда вы четко осознаете, что в любой момент времени работаете либо *в* своем бизнесе, либо *над* ним. Это разные и никак не пересекающиеся понятия.

Работа *над* бизнесом

Представлять, каким бизнес будет
Разрабатывать стратегию
Рассчитывать бюджет
Определять критерии для найма
Преобразовывать систему

Работа *в* бизнесе

Оперировать бизнесом в существующем виде
Следовать стратегии
Управлять бюджетом
Нанимать людей
Оптимизировать систему

Определять новые рынки	Работать с освоенным рынком
Решать, что делать дальше	Решать, как улучшить то, что уже делается
Определять, каких клиентов обслуживать	Обслуживать существующих клиентов
Стимулировать творческий поиск	Сдерживать творческий поиск

Работа *в* бизнесе заманчива, работа *над* ним — неясна и опасна. Работа *в* бизнесе дает лидерам возможность взять процесс под контроль, спасти положение и заслужить одобрение. Работа *над* бизнесом неизменно несет в себе риск ошибки со всеми вытекающими последствиями. Работа *в* бизнесе требует полного внимания лидера и начинает пробуксовывать, когда он переключается на работу *над* бизнесом. Пока все внимание лидера занято работой *в* бизнесе — ничего не меняется.

Любой может работать *в* бизнесе, но если лидеры не станут работать *над* ним, то и другие делать этого не будут. В итоге компания не сможет развиваться, а любые попытки решить сложную проблему или осуществить преобразование закончатся неудачей.

Однажды, обедая с моим другом Каем Дозьером, я пожаловался ему на то, что оборот нашей компании никак не может преодолеть рубеж 10 миллионов долларов. Мы то подбирались к заветной планке, то отступали от нее. Все работали очень усердно, и я никак не мог понять, в чем дело. Кай взял салфетку и нарисовал на ней схему, которую вы видели в начале этой главы. «Лидеры обычно сильно переоценивают количество времени, которое они уделяют *состоянию* своего бизнеса, — пояснил он, а затем спросил: — А сам-то ты достаточно времени уделяешь работе *над* своим бизнесом?»

Попытавшись отделить *в* от *над*, я пришел к выводу, что бóльшую часть своего рабочего дня провожу *в* своем бизнесе, консультируя клиентов, помогая им работать *над* их бизнесом. И Кай посоветовал мне прочитать книгу Майкла Гербера «Малый бизнес: от иллюзий

к успеху»*. Она помогла мне определиться с приоритетами, и я уже не игнорировал тот факт, что почти все время работаю в своем бизнесе, а не *над* ним.

Осознать это было легко — сложнее оказалось поменять сложившийся к тому времени стиль руководства. Я легко отвлекался от работы *над* бизнесом, озаренный очередной светлой мыслью, которая давала возможность решить текущую задачу. То и дело я был нужен клиентам или своим сотрудникам. Постоянно появлялись возможности из разряда «раз в жизни», и мне не хотелось их упускать. Но постепенно я стал понимать, что «никто, кроме меня» и «раз в жизни» — все это не более чем мифы, удобный повод избежать принятия лидерских решений.

Работая в бизнесе, я лишал себя возможности учиться быть лидером и вести за собой компанию. Но как только я стал работать *над* бизнесом и дал своей компании столь необходимое ей лидерское внимание, она стала показывать стабильный рост. Когда этот показатель приблизился к 35%, я продал ее за весьма приличную сумму.

Концепция «Работа в бизнесе и над ним» применима к действиям менеджеров, супервайзеров и младшего персонала в той же степени, что и к владельцам и руководителям бизнеса. К сожалению, организация труда в большинстве компаний почти не оставляет возможностей для работы *над* бизнесом. Для успешного осуществления глобальных преобразований необходимо, чтобы сотрудники всех уровней были включены в работу *над* бизнесом, а не просто поддерживали статус-кво.

Основываясь на своем 25-летнем опыте работы с различными руководителями, я прихожу к выводу, что неспособность выявлять разницу между работой в бизнесе и работой *над* ним и, как следствие, в корне неверное распределение времени и внимания — основная причина неудачных попыток преобразования любых компаний. Первооснова «Работа в бизнесе

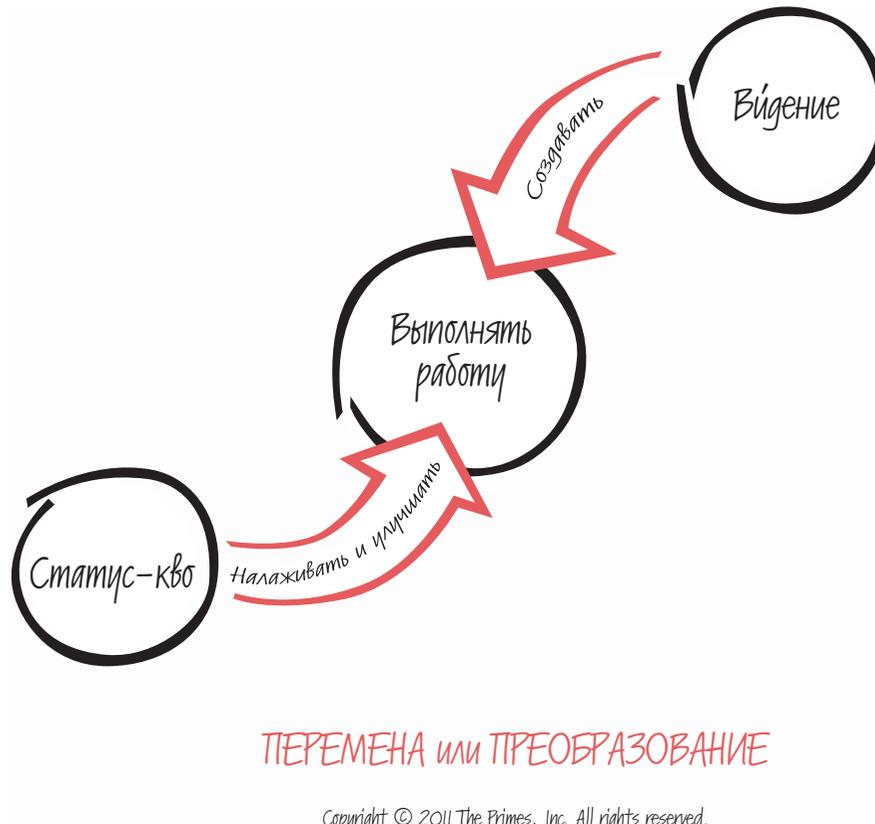
* Гербер М. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. — М. : Олимп-Бизнес, 2005.

и над ним» наиболее значима для успешного осуществления изменений и достижения выдающихся результатов.

Не существует конкретного рецепта, согласно которому следует распределять время между этими двумя видами деятельности. Но, не уделяя время работе *над* бизнесом и не встраивая эту концепцию в корпоративную культуру, лидеры не смогут обрести необходимую дальновидность, подняться над ежедневной рутинной и в полной мере использовать первоосновы для достижения успеха.

Будущее — во многом плод нашего творения.

 Рассел Акофф⁵



ПЕРЕМЕНА ИЛИ ПРЕОБРАЗОВАНИЕ

Вы улучшаете или создаете?

Чего требует решение вашей проблемы — частичных перемен или коренного преобразования? Между первым и вторым существуют принципиальные различия, которые лидеры зачастую игнорируют или которых просто не понимают, пока не становится слишком поздно. *Перемена* требуется, когда проблема относительно мала, локализована и система нуждается лишь в некоторой настройке. *Преобразование* — единственно верный путь, когда речь идет о комплексной проблеме, требующей создания совершенно новой системы. Мастерство начинается с верного определения проблемы и выбора пути.

Перемена требует, чтобы вы четко понимали текущую ситуацию и предприняли определенные шаги по совершенствованию, убыстрению и удешевлению проводимых процессов. Успех перемены определяется сравнением полученной эффективности и экономии со стартовыми показателями. В результате перемены наше будущее становится улучшенной, оптимизированной версией прошлого.

Преобразование требует разрыва с прошлым. Это чаще всего болезненный шаг, который, однако, открывает новые перспективы. Преобразовывая, мы одновременно формируем и наше будущее, и пути его реализации. Результат преобразования — не улучшенное прошлое (быстрее, дешевле и т. д.), а рождение совершенно нового будущего.

Приведу неожиданный пример: лишь путем преобразования человек смог высадиться на Луне. В 1961 году президент США Джон Кеннеди объявил: «Я считаю, что американская нация должна посвятить себя цели — до конца текущего десятилетия высадить

человека на Луну и успешно вернуть его на Землю». Конструкторам было совершенно ясно, что за счет доработки космических кораблей Gemini задачу не решить, поэтому они сконструировали новый корабль Apollo. Заявление президента Кеннеди содержало все необходимые компоненты преобразования:

- предельно ясную задачу;
- конкретный результат;
- четкую дату.

На основе этого заявления был открыт новый мир.

Мне доводилось быть свидетелем моментов начала преобразований. Один из них произошел в конференц-зале компании Consol Energy в Питтсбурге. Consol — компания, специализирующаяся на добыче угля и природного газа, неизменно сопряженной с высоким риском. На повестке дня стояла задача снижения травматизма. На самом деле количество несчастных случаев в этой компании было минимальным. Конкретно в тот день руководители пытались выяснить, какими мерами можно повысить безопасность. В результате была определена цель, которая казалась вполне реализуемой.

Но в какой-то момент один из старших руководителей Consol Energy, Ник Делулис, встал перед аудиторией и указал на доску, где эта цель была описана. Он обратился к присутствующим с вопросом: «Что для вас означают эти цифры?» Коллеги ответили, что это достижимая цель, путь к которой потребует, однако, упорной работы менеджеров. Достижение этой цели, по их мнению, установило бы новый стандарт в отрасли. Ник пристально посмотрел на собравшихся и сказал, что для него эта цель означает одно — компания готова допустить чью-то травму. Он развил свою мысль: почему бы вместо того, чтобы делать компанию «безопаснее», не заявить, что «работа в Consol Energy безопасна»? И точка.

Такая постановка вопроса сразу выявила те аспекты производственной деятельности, которые явно не соответствовали заявлению «работать в Consol безопасно». Люди в зале заговорили: «Ну, мы не можем сделать такого заявления, потому что... (следовали причины)». На что Ник ответил: «Что ж, в таком случае именно над этим нам и нужно трудиться, чтобы немедленно устранить нарушения, потому что им больше нет места в Consol Energy, работа в которой *теперь* безопасна».

Естественно, сквозь призму заявления «компания Consol Energy теперь безопасна» менеджерам, вернувшимся к местам добычи, бросилось в глаза все, что безопасным не было. А ведь добыча все время велась в таких условиях! Сейчас Consol является эталоном безопасности в области горных работ.

Примените эту первооснову на практике. Задайте вопрос членам вашей группы или сотрудникам компании: чем определяются их текущие действия? Заняты ли они тем, чтобы сделать настоящее лучше, быстрее, дешевле, или же работают над будущим? Каждый из путей таит свои опасности, готовит свои испытания и требует применения уникальных инструментов.

Инструменты для осуществления перемен воплощены в таких программах оптимизации, как «Метод учета затрат по видам деятельности», «Шесть сигм» и др.⁶ Они эффективны при улучшении модели прошлого, но совершенно бесполезны, когда речь идет о преобразовании.

Инструменты преобразования — воображение, заявление, изобретение и инновация. Они подходят только тем, кто увлечен, одержим своей идеей с детским простодушием. И перемена, и — в большей степени — преобразование подразумевают отказ от рутины. В каком-то смысле повседневное при этом прекращает существовать. Хорошо знакомая система уходит в прошлое навсегда, а с ней и многие воспоминания. Все это обменивается на неизвестное будущее. Сотрудникам может казаться, что под угрозой само сердце системы или компании. Зачастую эти опасения небезосновательны. Чтобы снизить сопротивление, которое может

породить такой страх, необходимо разъяснить людям положительные моменты, которые принесет успешное преобразование или перемена, и так же четко изложить все возможные негативные последствия в случае неудачи. Это жизненно важный принцип, и ниже мы разберем его детально.

До сих пор я рассматривал понятия *перемена* и *преобразование* в контексте бизнеса и групп. Но все это в равной степени относится и к отдельной личности. Вы «пытаетесь похудеть» или «ведете здоровый образ жизни»? Вы «пытаетесь бросить курить» или «живете без курения»? Вы «пытаетесь держать слово» или вы уже «человек слова»? Пока вы «пытаетесь что-то сделать», вы «не делаете» этого. Пока предпринимаете некие шаги, чтобы обладать чем-то или быть кем-то, — вы не обладаете и не являетесь. Уже сейчас можете взять себе за правило — быть человеком, который никогда не говорит: «Я пытаюсь».

Лично я пережил преобразование в гольф-клубе Куинстауна, играя со старинным другом по имени Дэйв Коланда. Около тридцати лет назад мы оба начинали инженерами в IBM. В процессе игры я мимоходом заметил, что начал писать книгу. Дэвид повернулся ко мне и сказал: «Так ты теперь писатель». Это заявление поразило меня как молния. В ресторане клуба Дэвид заговорил с официантом и представил меня как писателя. И я вдруг понял, что для этого официанта я был именно писателем. Мое прошлое уже не имело значения — теперь имя мне давало будущее. С того самого момента я стал получать истинное удовольствие от написания этой книги. Дэвид преобразовал меня в писателя, объявив таковым, и мне лишь оставалось вести себя соответствующим образом и писать книгу.

Понаблюдайте за людьми вокруг. Работают ли они над улучшением прошлого или же превращают в жизнь будущее? Понимают ли они разницу между этими двумя понятиями? Многие выбирают первое, даже когда осознают, что необходимо второе. Такие люди склонны думать, что смелые заявления не должны делаться в отсутствие предельной ясности — то есть возможности не только четко увидеть будущее во всех деталях, но и иметь подробное

руководство по его реализации. Для таких людей преобразование — слишком рискованный шаг. Он требует наличия информации, которой у них пока нет и которую они не знают где искать.

Правда заключается в том, что в такой «ясности» не только нет необходимости — она еще и вредна, поскольку ограничивает свободу действий преобразователя.

С помощью концепций, описанных в этой главе — «Лидерство», «Работа в бизнесе и над ним» и «Перемена или преобразование», — вы сможете понять, на что именно уходит ваше время. Вы будете точно знать, когда действуете как лидер, а когда — нет, когда работаете *над* бизнесом, а когда — *в* нем, и сможете понять, что вам предстоит — перемена или преобразование. Ответ зависит от того, чему и в каком количестве вы решите уделить время. Старайтесь понять нужды своей команды, группы, компании или сообщества. Кого ваши соратники хотят видеть в вас в данный момент? Прислушайтесь. А затем станьте тем, кто им нужен.

Глава 2 снабдит вас тремя первоосновами, которые позволят вам действовать активно и уверенно.

Догмы спокойного прошлого неприменимы к бурному настоящему. Текущий момент до предела насыщен трудностями, и мы обязаны быть на высоте положения. В нашем новом деле мы должны думать по-новому и действовать по-новому.

☞ Авраам Линкольн, 1 декабря 1862 года, послание Конгрессу
