

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию	11
Предисловие авторов.....	13
Благодарности.....	15
ЧАСТЬ I	
<i>Принцип Оз: достижение результатов</i> через персональную ответственность.....	17
Глава 1	
Вперед, на встречу с волшебником: в поисках большей ответственности в бизнесе.....	19
Глава 2	
Дорога из желтого кирпича: застряв в порочном круге жертвы.....	39
Глава 3	
В гостях хорошо, а дома лучше: нацеленность на результат	69
ЧАСТЬ II	
Сила персональной ответственности: подняться <i>Над чертой</i>	95
Глава 4	
Лев: набраться храбрости воспринимать реальность.....	97
Глава 5	
Железный дровосек: найти в сердце силы, чтобы осознать свою <i>Причастность</i>	119
Глава 6	
Страшила: стать мудрым, чтобы найти <i>Решение</i>	147
Глава 7	
Дороти: пробовать разные способы, чтобы <i>Действовать</i>	173

ЧАСТЬ III

Результаты через совместную ответственность: помощь вашей организации в реализации принципа <i>Над чертой</i>	199
Глава 8	
Добрая волшебница Глинда: стать лидером, действуя <i>Над чертой</i>	201
Глава 9	
В Изумрудном городе и за его пределами: поднять свою организацию <i>Над чертой</i>	221
Глава 10	
Где-то над радугой: использовать <i>Принцип Оз</i> в спорных вопросах бизнеса.....	247

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 Пинейро, 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 Скагсу 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

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.

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 Хегох, 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 Хегох уже находилась на грани банкротства. Многие годы руководители Хегох 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 Хегох 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 по-

вернуться 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 правительство отрегулирует 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

⁴ Крупные американские корпорации, не сумевшие избежать банкротства.

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 вообра-

жаемым 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, специализирующей-

ся 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 истошном 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 на странице 28, 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. За-

вязнув 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:

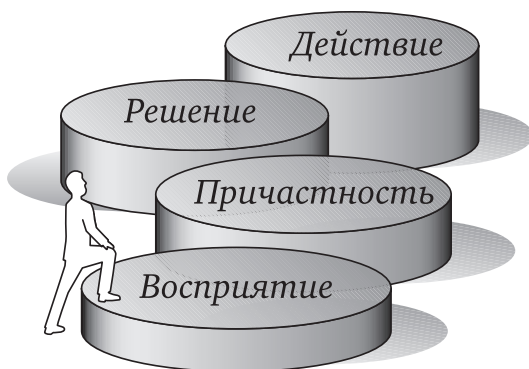
«Разорение произошло по причине, которую один аналитик назвал “поступательный спуск в недалёковидность”. “Ориентированная на успех” культура, предельная сложность и нереальные плановые показатели перемешались настолько, что само нарушение норм стало нормой. Со стороны все казалось ладным, пока не прогремел гром. Все было кончено. Все это очень похоже на произошедшее с компанией Enron⁵, но на самом деле в рассказе описывается то, что слу-

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

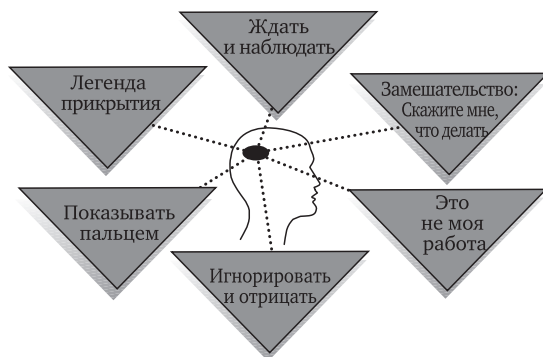
ПРИНЦИП ОЗ

НАД ЧЕРТОЙ

СТУПЕНИ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ



ЧЕРТА



ИГРА «КТО ВИНОВАТ?»

ПОД ЧЕРТОЙ

чилось 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».

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 обанкротивших-

⁶ NASA — Национальное управление США по воздухоплаванию и исследованию космического пространства.

⁷ Cisco Systems, Inc. — американская транснациональная компания, разрабатывающая и продающая сетевое оборудование.

ся 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 изошренных оправданий, объясняющих, почему дела оказались в таком плачевном состоянии. К сожалению, даже если документально подтвержденные, юридически обоснованные и логически убедительные оправдания позволяют сотрудникам «снять 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, боль-

шинство руководителей и крупных предпринимателей признали необходимость создания корпоративной культуры, которая вызвала 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, Страшила, 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 до-

биться 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.