

Обеспечивайте превосходное исполнение своих приоритетных задач

*Одно дело — победить на равнине, со-
всем другое дело — выиграть в горах.*

Боб Уитман

В трудные времена победа зависит от точного исполнения.

Самое тяжелое испытание гонки «Тур де Франс» — это горы. Это самая сложная часть гонки, в ходе которой решается очень многое. И преимущество здесь не обязательно получает самая физически сильная команда, его получает команда, которая наиболее точно исполняет намеченное.

Подумайте о знаменитых командах Лэнса Армстронга, которые выигрывали «Тур де Франс» семь раз. В горах каждая из этих команд становилась «беспощадно эффективной машиной». День за днем они последовательно занимали

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

лидирующие позиции в утомительной гонке через Альпы и Пиренеи.

Вот что написал один наблюдатель:

«Джордж Хинкапи, когда-то показывавший слабые результаты в горах, сегодня возглавлял всю группу в середине каждого горного этапа. Флойд Лэндис вышел в лидеры у подножья последней горы, задав темп, который разорвал плотную группу участников состязания. Затем Лэндис передал эстафетную палочку Хосе Азведо, который поднимался в гору с такой невероятной быстротой, что лишь несколько лучших велосипедистов мира оказались способны удержаться рядом. К тому времени, когда Армстронг вырвался вперед, ему достаточно было лишь сфокусироваться на том, чтобы победить горстку оставшихся соперников».

Очевидно, что каждый член этой команды знал свою роль и исполнил ее с высокой точностью.

И, напротив, команда Яна Ульриха «постоянно была второй», уступая первенство команде Лэнса Армстронга. Ульрих считался великолепным велосипедистом, хотя обычно терял скорость на подъеме в гору. Его команда действовала непредсказуемо, и на очередном горном этапе один из членов его команды по неосмотрительности обошел его.

Горы — самая сложная часть гонки, в ходе которой решается очень многое.

Семикратный успех команды Лэнса Армстронга на «Тур де Франс», возможно, останется непревзойденным. Обозреватель назвал эту команду «одной из сильнейших спортивных команд всех времен, примером того, чего может достичь организация при великолепном планировании и безупречном исполнении»⁴.

Скажут ли то же самое о вас и о вашей команде?

Возможно, но только в том случае, если вы сделаете то же самое, что и знаменитые команды: добьетесь, чтобы каждый член команды был привержен достижению целей и знал, что ему нужно делать, чтобы цели достичь, а затем станете «двигать середину».

Каждый ли знает, что он должен делать?

Горы — непредсказуемая часть гоночного маршрута. Все вокруг изменяется, как погода. Возможно, ландшафт вашей отрасли бизнеса тоже изменился до неузнаваемости. Возможно, ваши ресурсы неограничены. Что же вы будете делать?

Вы, возможно, думаете: «У нас есть план. Каждый знает, что нужно делать».

Но вы должны спросить себя: «Так ли это на самом ли деле? Действительно ли каждый понимает поставленные цели».

и стремится к их достижению?

На самом ли деле каждый член

команды знает свою роль? Они

действительно исполняют намеченное с необходимой точностью?»

Горы имеют одно преимущество:

цель здесь формулируется проще.

Ответы на эти вопросы определяют очень многое.

Горы имеют одно преимущество: цель здесь формулируется проще. На равнине, где все толкаются в борьбе за нужную позицию в группе, может потребоваться довольно сложная стратегия, которая позволит вырваться вперед. На подъеме цель проста: не сойти с дистанции и держаться впереди. Но достижение этой цели зависит от каждого из членов команды, которые точно знают, что им делать.

Во время экономического спада у всех вдруг появляется такая же простая цель: сохранить наличность. Даже прибыль отходит на второй план. Являетесь ли вы некоммерческой или коммерческой организацией, наличность вам нужна в любом случае, или ваши двери закроются навсегда.

Итак, исполнительный директор разрабатывает план денежных поступлений и выплат. Такой план обычно предполагает урезание расходов на что-то и повышение эффективности чего-то другого. Но что происходит после этого? Многие ли организации достигают этих целей? Почему это происходит? Потому, что менеджмент не понимает, что необходимо экономить наличность, или по какой-то другой

причине? Разве простое объявление цели обеспечивает ее достижение?

Сегодня большинство руководителей бизнеса обеспокоено проблемой исполнения. В отчете Conference Board* отмечается, что первые два места в списке основных озабоченностей руководителей компаний занимают «исполнение с превосходным качеством» и «последовательное исполнение стратегии»⁵. Несколько лет назад этих проблем даже не было в списке.

И у руководителей компаний есть причины для беспокойства.

Мы попросили примерно 150 тыс. работников назвать главные цели своих организаций. Лишь около 15% из числа опрошенных ответили на этот вопрос. Из этих 15% лишь 40% знали, что им следует делать для осуществления этих целей, и всего лишь порядка 9% испытывали высокую приверженность достижению этих целей⁶.

Давайте мысленно перенесемся в офис компании. Из каждой ста человек, которых мы там встретим, пятнадцать считают,

* Conference Board — частная научно-исследовательская организация, предоставляющая профессиональную информацию об условиях рынка, менеджменте компаний и т. д. Проводит специальные исследования, результаты которых распространяются на коммерческой основе. Издает ежемесячный журнал Across the Board и другие периодические публикации. Основана в 1916 году. Штаб-квартира в г. Нью-Йорке.

что знают, каковы основные приоритетные задачи их организации, и шесть из этих пятнадцати знают, какова их роль в решении задач. Всего лишь шесть из ста — этого явно недостаточно для того, чтобы ваша команда преодолела горную часть маршрута.

Это не похоже на вашу организацию? Подумайте хорошенько.

Если вы руководитель организации, то вам необходимо понимать, что даже ваши ближайшие соратники могут не знать, каковы ваши важнейшие приоритеты. Топ-менеджерам одной крупной компании, оказывающей коммунальные услуги, предложили записать пять наиболее приоритетных целей компании. Всего было указано 23 разных цели, только две из которых упоминались более чем в одном списке⁷.

Исполнительный директор компании просто не имеет оснований предполагать, что все «находятся в одной лодке» и понимают высшие приоритеты компании. (Если вы не исполнительный директор, спросите себя, знаете ли вы, каковы основные приоритетные задачи вашей организации.)

Предположим, что цель — сохранение наличности — была объявлена во всеуслышание. Предположим, что каждый менеджер отдает себе в этом отчет. Следует ли из этого, что каждый знает, что для этого нужно делать? Начал ли каждый сотрудник активно выполнять роль «генератора наличности»? Есть ли у каждого точно очерченная, определенная задача?

Если ваша организация похожа на большинство других, то лишь небольшая часть ее сотрудников активно работает над исполнением стратегии преодоления горного участка.

Поставлены ли перед каждым сотрудником конкретные цели по увеличению доходов, снижению затрат и ускорению получения причитающихся денежных средств? Или исполнение этой

важной для всех задачи отдано на откуп только отделу продаж и финансовому департаменту?

Если ваша организация похожа на большинство других, то лишь небольшая часть ее сотрудников активно работает над исполнением стратегии преодоления горного участка. Остальные же не понимают этой стратегии и не знают, как претворять ее в жизнь — как раз тогда, когда исполнение этой стратегии становится жизненно необходимым.

Во время кризиса критически важно сузить фокус. Что, если бы каждый сотрудник организации мог полностью сфокусироваться на одной или двух задачах, которые должны быть выполнены, чтобы вы преодолели кризис и стали сильнее, чем сейчас?

Исследования показывают, что компании, добивающиеся успеха в трудные времена, обладают «простыми целями, к которым они регулярно возвращаются и пересматривают, ясными промежуточными задачами и зрелой

системой отслеживания исполнения, включающей замер результатов»⁸.

Руководя организацией в соответствии с этими принципами, вы значительно повышаете свои шансы на получение предсказуемых результатов даже в условиях радикально изменяющейся окружающей среды.

Великие организации, так же как и великие велогоночные команды, обладают системой исполнения, которая обеспечивает предсказуемость результатов. Профессора Гарвардской бизнес-школы Роберт Каплан и Дэвид Нортон утверждают, что:

«В большинстве организаций присутствуют элементы системы стратегического менеджмента, такие как планирование стратегии, бюджетирование, планирование человеческих ресурсов и отчетность о результатах деятельности. Но они функционируют как отдельные независимые острова, теряя большую часть своей потенциальной ценности из-за отсутствия взаимной интеграции. Компании обычно терпят неудачу в исполнении стратегии или в оперативном управлении из-за недостаточного развития общей системы управления, которая должна интегрировать и согласовывать эти два жизненно важных процесса»⁹.

Другими словами, у вас может быть хорошая стратегия, но без хорошей системы исполнения она обречена на провал.

Из каких же элементов состоит хорошая система исполнения?

Масштабные исследования, которые мы провели, показывают, что компании, характеризующиеся выдающимся исполнением, выполняют четыре шага, отличающие их от менее эффективных компаний:

1. **Фокусируются на важнейших целях.** Выдающиеся исполнители добиваются значительно более высоких уровней ясности и приверженности членов команды в отношении ожидаемых результатов.
2. **Обеспечивают знание каждым сотрудником того, что конкретно он должен делать для достижения этих целей.** Выдающиеся исполнители вовлекают членов команды в процесс принятия решений о том, каким образом эти цели будут достигнуты.
3. **Ведут счет.** Выдающиеся исполнители намечают меры, которые приведут к достижению целей, и отмечают и награждают людей за их осуществление.
4. **Организуют цикл последовательных систематических действий по отслеживанию исполнения и доведению намеченного до конца.** Выдающиеся исполнители проводят регулярные частые совещания, на которых члены команды отчитываются друг перед другом о достигнутых ими результатах.

Давайте по порядку рассмотрим эти шаги.

Шаг 1. Фокусируйтесь на важнейших целях

Декабрьской ночью 1972 года аэробус авиакомпании Eastern Airlines, вылетевший из Нью-Йорка, в темноте приблизился к Майами. Когда пришло время заходить на посадку, все было в полном порядке. И именно в этот момент капитан заметил, что зеленый индикатор выпуска шасси не горит. Бортинженер спустился вниз и подтвердил, что шасси выпущено, как и должно быть. Остальные члены команды в это время продолжали возиться с лампочкой индикатора, пока наконец не пришли к выводу, что она просто перегорела.

В течение этих нескольких минут никто не обращал внимания, что огромный самолет быстро теряет высоту.

Первым на месте ужасающей катастрофы в районе Эверглейдс* оказался охотник на лягушек. Погибло около ста человек, а множество чудом выживших раненых пассажиров взывали о помощи из черной трясины.

Что стало причиной катастрофы? Команда отвлеклась на перегоревшую лампочку и на несколько минут перестала фокусироваться на своей важнейшей цели — безопасной посадке¹⁰.

* Обширный заболоченный район в южной Флориде к югу от озера Окичоби.

В наше беспокойное время вы не можете позволять себе отвлекаться от главной цели. Организации не достигают своих главных целей из-за того, что: 1) целей слишком много, 2) цели не сформулированы или 3) люди отвлекаются от целей.

Слишком много целей. Наши сложно устроенные организации разрабатывают планы, содержащие тысячи целей, которые нередко имеют малое значение и слишком часто изменяются. В трудные времена вы не можете позволить себе размениваться на множество целей, не имеющих решающего значения. *Критически важные цели* — это такие цели, которых вы должны достичь, поскольку без этого любые другие ваши достижения не будут иметь значения. В самые трудные времена у вашей компании вполне может быть всего лишь одна цель — просто «держать двери открытыми».

Подумайте об этом. Если у вас есть одна цель, то ваши шансы достичь ее с наилучшим результатом очень высоки. Ставя перед собой две самостоятельные цели, вы вдвое снижаете шансы достижения каждой из них. Три цели сокращают ваши шансы еще больше. И так далее.

Орит Гадиеш из Bain & Company говорит: «Ни одна компания не может достичь успеха, направляя свои ресурсы на вы-

Если ваш успех зависит от достижения критически важной цели, то она стоит того, чтобы быть хорошо сформулированной.

полнение слишком большого количества инициатив. Для достижения успеха необходимо сфокусироваться на правильно

выбранных критически важных вопросах — в большинстве случаев не больше, чем на трех-пяти»¹⁰. Это особенно справедливо, если вы находитесь «на горном участке».

Цели не сформулированы. Слишком многие организации не имеют целей, о которых стоит говорить, — другими словами, о них никто не говорит, потому что никто не знает, в чем они заключаются. Мы разговаривали с тысячами менеджеров и рядовых сотрудников компаний, которые не могут с уверенностью сказать, на чем именно они должны фокусироваться. Цели, если они и существуют, сформулированы туманно, общими словами: «экономить энергию», или «получать более высокий доход по каналам Интернета», или «стать ведущим провайдером таких-то услуг». Неясные, размытые, бледные, нечетко определенные цели создают ситуацию, когда у стрелка нет мишени, в которую он мог бы целиться.

Если ваш успех зависит от достижения критически важной цели, то она стоит того, чтобы быть хорошо сформулированной. Однако хорошая формулировка невозможна, если не ясны показатели успеха. Лучший показатель отвечает на вопрос: «От какого уровня (X) до какого уровня (Y) — к какому сроку?» Сколько электроэнергии мы потребляем сейчас и сколько нам нужно сэкономить к концу года? Какой доход мы получаем сейчас по каналам Интернета и на сколько мы хотим увеличить этот в текущем квартале? Что значит стать «ведущим провайдером»? Каково сейчас наше положение относительно лидера? Какой разрыв нам нужно преодолеть? И каким временем для этого мы располагаем?

Люди отвлекаются от целей. Очень часто организации проводят масштабные всеобщие совещания, посвященные декларации новых важных целей, а потом наблюдают, как порожденный этим событием энтузиазм затухает под давлением ежедневной рутины. Множество корпоративных инициатив оказалось потоплено после столкновения с высокой приливной волной, называемой ежедневной работой.

Предположим, что для вас важнейшая цель — оптимизация денежного потока, и вы призываете каждого сотрудника работать над этой целью. Конечно, вы понимаете, что предлагаете людям делать дополнительную работу помимо той, которую они уже выполняют и которая, скорее всего, занимает все их время. Шансы на то, что вам удастся превратить всех и каждого в «менеджеров корпоративной наличности», очень малы, если только вы не будете регулярно подчеркивать, как важна эта цель, помогать сотрудникам переосмыслить их работу и минимизировать возможные отвлечения от важнейшей цели.

Однако в трудные времена отвлечения наносят больший вред, чем когда бы то ни было. Прилив превращается в цунами. Людей увольняют, а оставшимся приходится выполнять больше работы. По мере ухудшения экономической ситуации

В трудные времена отвлечения наносят больший вред, чем когда бы то ни было.

отвлекающие факторы, нагромождаваясь, заслоняют все небо. Неуверенность в сохранении

работы, беспокойство по поводу пенсионных накоплений, долги и недоверие не дают людям фокусироваться на важнейших целях компании.

В главах 2–4 мы более подробно обсудим эти отвлекающие факторы. А сейчас вы должны ясно понимать, что именно в тот момент, когда вам особенно нужна сфокусированность вашей команды, она в наименьшей степени готова к этому. Такова особенность трудных времен.

Первое требование хорошей системы исполнения: каждый должен знать и разделять ключевые цели. Работа лидера начинается с определения цели и сообщения о ней. Лидер должен объяснить цель людям и убедиться, что каждый ее понимает. Должна быть одна, две или три хорошо сформулированные цели — чем меньше, тем лучше, — чтобы обеспечить более четкий фокус на том, что действительно имеет значение.

Работа лидера — устранение или минимизация отвлекающих факторов. Скажите нет приоритетам второго плана. Освободите людей от менее важных обязательств. Дайте членам команды свободу действий, позвольте им говорить нет и сократить их перегруженный список задач, подлежащих выполнению. Проведите для них «расчистку пути», чтобы помочь достижению ключевых целей.

Шаг 2. Обеспечивайте знание каждым сотрудником того, что конкретно он должен делать для достижения этих целей

Громадное грузовое судно небесно-голубого цвета медленно отплывает от Копенгагена в сторону Бремерхавена. Кажется, что корабль огромен, как само море. Eugen Maersk, крупнейшее в мире океанское грузовое судно, имеет в длину 400 метров, его гребной вал на одну треть длиннее футбольного поля. Если положить рядом с судном Эмпайр Стайт Билдинг, то окажется, что здание короче судна на 50 метров. Грузовой отсек Eugen Maersk может разместить 11 тыс. 40-футовых контейнеров, которые в грузовых перевозках называют консервными банками — cans.

Управлять этим судном достаточно сложно даже в спокойных водах, а в условиях шторма для этого требуется полная сфокусированность и точность исполнения. Небо темнеет, поднимается ветер, а канал становится все уже. Превосходно подготовленная команда работает слаженно, как один человек. Каждый член команды знает, какова его роль в обеспечении безопасности корабля. Плавание проходит спокойно.

Eugen Maersk привычен к плаванью в неспокойных водах экономики. Годом раньше судно буквально лопалось от груза, от некоторых партий даже приходилось отказываться. А на следующий год рынок обрушился. Сегодня трюмы корабля

заполнены лишь наполовину. Как справляться с такими взлетами и падениями изменяющихся экономических условий?

Именно этим в Копенгагене занимаются владельцы судна. Maersk — самый большой грузоперевозчик в мире. Чтобы справляться с экономическими штормами, им приходится до предела снижать издержки, сохраняя при этом наивысшее качество услуг. Они определили свою цель и разработали конкретные показатели для ее измерения.

В компании Maersk все знают о поставленной цели — сокращении издержек. Именно поэтому ради сокращения расходов в судовой столовой Eugen Maersk пользуются бумажными, а не тканевыми салфетками. Руководство Maersk стремится к тому, чтобы каждый член команды знал, какова его роль в достижении этой цели¹².

Руководители решают, в чем заключается цель, но они не принимают решение о том, как именно ее достигать, — здесь на передний план выходит команда. Руководители Maersk доверяют тем, кто делает работу, самостоятельно определять, как именно ее выполнить наиболее результативно и с наименьшими затратами.

Так, Пер Кнудсен, вице-президент Container Industri — дочерней компании Maersk, — знает, какая цель поставлена, а способы ее достижения компания оставила на его усмотрение. Он руководит подразделением, которое производит

гигантские контейнеры, перевозимые Eugen Maersk и другими судами, и постоянно ищет пути снижения затрат¹³.

Пер Кнудсен провел в своей команде исследование с целью определения *коэффициента исполнения* (xQ)¹⁴. Полученная информация помогла ему обнаружить возможности, способствующие достижению целей компании, и выявить препятствия, о существовании которых он и не догадывался.

«После первой оценки xQ нам удалось сделать то, чего без проведения этого исследования мы никогда бы не сделали. Например, мы начали работу над проектом, направленным на сокращение рабочего времени, затрачиваемого на производство единицы продукции. Результаты не замедлили сказаться: количество часов на изготовление контейнера уменьшилось с 42 до 34». Новая цель — довести этот показатель до 30 часов¹⁵.

Цель сокращения издержек была заявлена компанией, а Пер Кнудсен и его команда решили, как именно это сделать на их участке — в производстве контейнеров.

Лидеры, которые ставят цели перед своими организациями, должны дать командам время и возможность понять, как их осуществить. Каждая новая цель, по определению, требует от людей делать то, чего они не делали раньше. Нассим Талеб отмечает: «Мы испытываем психологические

и интеллектуальные трудности, связанные с процессом проб и ошибок и с принятием того, что серии мелких неудач являются необходимыми»¹⁶. Команде Container Industri для улучшения своих процессов и систем пришлось проделать долгий путь проб и ошибок. Но, когда они определили несколько ключевых показателей, на которых следует фокусироваться, им удалось сократить время изготовления единицы продукции почти на 20%, что значительно повысило прибыльность компании Maersk.

Еще одна компания заявила о том, что ее целью является снижение издержек, после чего проделала интересное упражнение. Здесь, вместо того чтобы сверху диктовать, как экономить деньги, руководство фирмы пригласило всех на шуточную «распродажу в гараже». Люди должны были принести на «распродажу» все что угодно — любой актив, процесс или систему, без которых, по их мнению, они могли бы обойтись. Сотрудникам компании предстояло самим решить, что именно они будут сокращать. Руководство знало, что именно сотрудники смогут принять наилучшие решения. В результате компании удалось быстро и бесконфликтно сократить издержки.

Лэнс Армстронг семь раз выиграл в «Тур де Франс» не в одиночку. Члены его команды — Хинкапи, Лэндис, Азеведо и другие — наиточнейшим образом исполняли свои роли, ведущие к достижению цели. Вклад каждого члена команды очень важен, особенно когда вы в горах.

Шаг 3. Ведите счет

Представьте себе капитана Eugen Maersk, который ведет свое огромное грузовое судно через узкий пролив. Скалы и узкие стены пролива угрожают кораблю по всей его 400-метровой длине. Капитан не отводит глаз от экрана, на котором положение судна фиксируется с точностью до дюйма. Кроме этого экрана на приборной панели расположено множество самых разных индикаторов — скорости, давления топлива, температуры двигателя. Но сейчас капитан полностью сосредоточен на этом экране, он не отвлекается от него ни на миг.

Находясь в «узком проливе», вы не можете позволить себе управлять судном вслепую и не можете отвлекаться на множество других сигналов — световых и звуковых, — которые в настоящий момент имеют меньшее значение. Вы должны иметь возможность точно определить свое местоположение по нескольким важнейшим показателям. Именно поэтому любая хорошая система исполнения предполагает «ведение счета».

Умные руководители знают, что есть два вида показателей, за которыми нужно следить: запаздывающие показатели и опережающие показатели.

Запаздывающие показатели сообщают нам о том, что уже произошло. Объем продаж, уровень расходов, уровень дохода — вот примеры запаздывающих показателей. Они необходимы,

но вы на них уже не можете повлиять. Они уже стали историей.

С другой стороны, опережающие показатели характеризуются тем, что они предсказывают будущее и вы можете на них влиять. Они сообщают вам о том, что, вероятно, произойдет. Вы можете управлять ими. Для команды, участвующей в «Тур де Франс», в число опережающих показателей входят количество часов в седле, количество и продолжительность серий подъемов в гору с кратковременными передышками (Hill Repeats), аэродинамические показатели и диета. Команды взвешивают каждое блюдо и считают каждую калорию. Один велосипедист даже сам готовит себе творог, чтобы точно знать свое потребление жиров.

Слабый руководитель фокусируется только на запаздывающих показателях. Он еженедельно проверяет объем продаж и вызывает продавцов на ковер за то, что они не выполнили план. Ему не приходит в голову сделать что-нибудь проактивное, помочь команде определить основные опережающие показатели, которые помогут повысить продажи.

Сильный руководитель фокусируется на опережающих показателях. Он помогает команде выбрать три-четыре важнейших действия, которые находятся

Сильный руководитель фокусируется на опережающих показателях. Он помогает команде выбрать три-четыре важнейших действия, которые находятся в сфере ее контроля и которые с наибольшей вероятностью приведут к желаемым результатам.

в сфере ее контроля и которые с наибольшей вероятностью приведут к желаемым результатам (шаг 2, о котором рассказано выше). Затем этот руководитель последовательно отслеживает выполнение этих действий.

Эффективное руководство сродни научному эксперименту, оно не может обойтись без множества проб и ошибок. Команда может испробовать множество вариантов для оказания влияния на запаздывающие показатели. Например, одна компания, занимающаяся поставками строительных материалов, отслеживала воздействие предложений, которые по электронной почте рассылали оптовым клиентам. Два письма в неделю не возымели вообще никакого эффекта. Но когда клиенты стали получать по три письма в неделю, продажи подскочили. Теперь на табло этой компании постоянно ведется счет количеству предложений, отправленных оптовым клиентам, с целью обеспечить получение каждым из них трех предложений в неделю.

В другой компании — в обувном отделе крупного магазина — заметили, что клиенты, которые меряют четыре пары обуви, с большей вероятностью купят две пары, а не одну. Теперь в этом отделе ведут счет количеству пар обуви, предложенных продавцом каждому клиенту. Ведение счета требует времени, однако опережающие показатели настолько важны для

Для повышения результативности необходимо отслеживать несколько ключевых показателей.

достижения цели, что все продавцы охотно занимаются этим. Кроме того, персонал получает

вознаграждение не только за выполнение запаздывающих показателей, но и за опережающие показатели — за выполнение действий, необходимых для достижения результатов.

Вот что о ведении счета говорит Орит Гадиеш из Bain:

«Для повышения результативности необходимо отслеживать несколько ключевых показателей. Эти показатели сильно отличаются от стандартных данных управленческого учета, которые в большинстве случаев отражают события прошлого и не имеют практического значения... Вам нужно определить ключевые показатели, необходимые для того, чтобы отслеживать успех выбранных вами действий. Затем компания должна построить весь свой корпоративный язык и систему вознаграждения на основе этих показателей»¹⁷.

Другими словами, вместо того чтобы уделять свое внимание только запаздывающим показателям, обращенным назад — в прошлое, — фокусируйтесь на обращенные в будущее опережающие показатели.

Знание цели и знание того, что нужно делать для ее достижения, не одно и то же. Недостаточно просто заявить о цели, чтобы потом только наблюдать за получаемыми результатами: лидеры должны вовлекать команду в определение показателей, которые необходимы для достижения этих результатов, и затем неустанно их отслеживать.

Шаг 4. Организуйте цикл последовательных систематических действий по отслеживанию исполнения и доведению намеченного до конца

25 мая 2001 года Эрик Вайхенмайер стал первым слепым человеком, ступившим на вершину горы Эверест. Несмотря на изнурительный и опасный подъем, он был счастлив, что добился успеха. Необычным стало и то, что почти все члены команды Эрика добрались до вершины.

Их цель была ясна, но беспрецедентна. Команде Эрика пришлось справиться с проблемами, с которыми до сих пор никто из альпинистов не сталкивался. Для того чтобы суметь пройти через коварный ледник Кхумбу у подножия горы, потребовались недели проб и ошибок. В течение этого подготовительного этапа команда каждый вечер собиралась в общей палатке, чтобы поужинать и поговорить.

Эти «палаточные совещания» оказались критически важными для достижения цели. Каждый вечер члены команды обсуждали успехи и неудачи прошедшего дня, извлекали из этого уроки и на следующий день новые знания применяли на практике. Все это повторялось день за днем. В результате им удалось сократить время на прохождение ледника с тринадцати до двух часов. Для того чтобы добраться до вершины, такая скорость была жизненно необходима¹⁸.

«Палаточные совещания» проходили в свободной форме и были недолгими — в конце концов, было довольно холодно,

сказывалась усталость. Эти совещания обеспечивали очень важное преимущество: все фокусировались на поиске решений, вместо того чтобы просто переживать и до бесконечности обсуждать произошедшее за день. Люди отмечали достигнутые успехи, быстро строили планы и расходились.

Вашей команде для достижения ее целей требуется такой же «цикл ответственности». Частая ошибка руководителей состоит в том, что, объявив о великой цели, они затем пребывают в расточительном ожидании, что остальное произойдет само собой. Если вы никогда не будете спрашивать о цели, члены вашей команды не станут заботиться о ее достижении. У них и так много дел. Если вы не будете регулярно и часто обсуждать прогресс, достигнутый при движении к цели, члены команды решат, что вы на самом деле не считаете ее важной, и продолжат делать то, что они делали обычно.

В начале финансового года одна фирма провела общее собрание сотрудников, на котором им раздали искусно выполненные брошюры, посвященные цели, которую компания ставит на этот год. Руководство проникновенно рассказывало о том, насколько важна эта цель для будущего фирмы. Работников попросили приложить все усилия к ее осуществлению, и они с готовностью согласились: в конце концов, это была хорошая цель — солидная, стратегическая, выполненная здравого смысла.

Проходили недели и месяцы.
«Как идут дела?» — спрашивали
руководители компании друг друга,
но никто не знал ответа на этот
вопрос.

В первую неделю после собрания все с энтузиазмом обсуждали эту цель. «Теперь все изменится», — говорили люди друг другу. На второй неделе эти разговоры стали тише. На третьей люди были поглощены своей обычной работой и уже почти не думали об этой цели. К концу месяца цель полностью исчезла с экрана их мысленного радара.

Проходили недели и месяцы. «Как идут дела?» — спрашивали руководители компании друг друга, но никто не знал ответа на этот вопрос. К концу финансового года почти ничего не было сделано. Руководители были возмущены: как весь персонал компании мог проявить такую безответственность? Разве они не согласились работать над ее достижением?

В чем же была проблема? В отсутствии регулярных, частых «палаточных совещаний». Руководители если и спрашивали о продвижении к цели, то только раз в квартал на совещаниях по итогам деятельности. Ожидая, что все автоматически станут делать все, что требуется для достижения цели, они не организовали «цикла ответственности», который помог бы всем сфокусироваться на цели. Однако люди не автоматы. Поскольку руководство не предпринимало никаких усилий в отношении поставленной цели, все решили, что она не так уж и важна.

Великие команды проводят короткие совещания регулярно и часто — по крайней мере, раз в неделю, а иногда — каждый день, — чтобы обсудить продвижение к целям. Эти встречи