

# Предсказуемые результаты в непредсказуемые времена

*Вы будете беззащитны перед непредсказуемым, только если позволите ему управлять собой. Всегда сами управляйте своими действиями.*

Нассим Николас Талеб

Каждое лето разноцветная толпа велосипедистов стремится победить в гонке, которая считается величайшим испытанием человека на выносливость — в «Тур де Франс». Стартуя на плоской солнечной равнине, гонщики движутся сначала единой группой, затем кто-то вырывается вперед, кто-то вплотную следует за лидером, отставая от него лишь на несколько дюймов. Но большинство из них крутит педали в общей массе. На сравнительно простом участке маршрута толпа велосипедистов устремляется вперед с предсказуемой скоростью.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Затем спортсменов ждет суровое испытание горами. Погода в горах неустойчива. В это трудно поверить, но в Альпах даже в июле можно попасть под ледяной дождь или дождь со снегом.

Пустынная гора Венту на юге Франции, напротив, встречает их палящей жарой, здесь недалеко и до теплового удара. По горной трассе велосипедисты карабкаются на тысячи метров вверх, и группа растягивается. Гонщики устают и выходят из борьбы. Многие команды безнадежно отстают.

И именно в этих экстремальных условиях лидерство захватывают великие команды.

Порой и ваша команда, компания или организация будет попадать в экстремальные условия, в ситуацию, где горы круты, а климат неустойчив и где никто не знает, что ждет вас за следующим холмом. Даже если обстоятельства полностью изменятся, легкой поездки не предвидится: мы вступили в мир, в котором риск прошлого — лишь цветочки по сравнению с тем, с чем мы сталкиваемся сегодня. Кризисы будущего могут быть более жестокими, чем все, что мы уже пережили. С этого момента, и все с этим согласны, мы находимся «в горах». Именно здесь великие лидеры и проявят себя.

Великие лидеры отличаются от обычных людей. Даже в условиях неопределенности и нестабильности они

«Тур де Франс» — это командное соревнование, и тем командам, которые проигрывают, не хватает дисциплины исполнения, которой обладают победители.

придерживаются определенных твердых принципов. Они знают, что мир непредсказуем. И несмотря на это, они получают предсказуемые результаты.

Как им это удастся?

Прежде чем перейти к ответу на этот вопрос, давайте рассмотрим причины, из-за которых так много спортсменов выходят из борьбы, добравшись до гор. Обычно к этому приводит не слабость и не неумение — большинство участников «Тур де Франс» прекрасно подготовлены, в противном случае они не участвовали бы в гонке.

«Тур де Франс» — это командное соревнование, и тем командам, которые проигрывают, не хватает дисциплины исполнения, которой обладают победители<sup>1</sup>. Члены команды победителя должны быть способны безгранично доверять друг другу, должны быть абсолютно уверены, что каждый из них точно выполнит свою работу. Они все время должны быть сфокусированы на цели, используя каждую возможность для продвижения в выбранном стратегическом направлении. В противном случае накопленная совокупность мелких ошибок приведет их к катастрофе.

Долгий опыт работы с тысячами частных и государственных организаций во всем мире научил нас тому, что все определяется именно этим недостатком дисциплины «в горах». Компанией FranklinCovey было проведено исследование командной дисциплины, в котором приняли участие более 300 тыс.

человек, работающих в 17 тыс. структурных подразделений 1100 организаций. Мы проинтервьюировали большинство сотрудников в 5 тыс. этих подразделений. Мы сопоставили результаты интервью с финансовыми и производственными показателями и данными по лояльности клиентов от большого количества сопоставимых организаций. Это комбинированное исследование помогло нам выявить именно те факторы, которые отличают лучшие компании от обычных, которые отличают Лэнсов Армстронгов\* от других участников велогонки.

## Четыре опасности непредсказуемых времен

Подобно командам велосипедистов, участвующим в «Тур де Франс», компании, прокладывающие свой путь в непредсказуемые времена, подстерегают четыре основные опасности:

- отсутствие исполнения;
- кризис доверия;
- потеря фокуса;
- всепроникающий страх.

**Отсутствие исполнения.** Вы тщательно продумали, как вести себя в кризис. У вас есть стратегия. Теперь вопрос заключается в том, способны ли ваши команды исполнять намеченное? Будут ли они исполнять намеченное? Некоторые сотрудники вашей

---

\* Лэнс Армстронг — выдающийся американский велогонщик, многократный победитель «Тур де Франс».

организации доводят дело до конца. Некоторые — не доводят и, вероятно, никогда не будут доводить. И, наконец, существует большая группа посередине между ними. Насколько больший вклад эта середина могла бы внести, если бы работала так, как те, кто доводит дело до конца?

**Кризис доверия.** Во времена нестабильности уровень доверия падает. Из-за кризиса доверия обрушиваются рынки ценных бумаг. Люди теряют уверенность в своих организациях. На пути в неопределенность — полном препятствий и ловушек — все снижают скорость. Недаром это называется рецессией — спадом, замедлением деловой активности.

**Потеря фокуса.** У вас меньше ресурсов, меньше людей и больше беспорядка. Люди пытаются выполнять две или три работы одновременно. Человек, старающийся выполнить две работы, сфокусирован вдвое меньше, чем тот, кто выполняет одну работу, и в два раза менее вероятно то, что он какую-либо из этих работ выполнит хорошо.

**Всепроникающий страх.** Экономическая рецессия ведет к рецессии психологической. Люди боятся потерять работу, пенсионные сбережения, даже собственные дома. Все это накапливается и в итоге сказывается на вас. Ваши люди теряют фокус и выключаются из процесса именно тогда, когда вам нужно, чтобы они были максимально сфокусированы и включены.

Вероятно, вы заметили, что все эти четыре опасности возникают одновременно во времена потрясений. Они взаимодействуют и усиливают друг друга. Кризис доверия вызывает страх. Страх и беспокойство ведут к потере фокуса. А потеря

фокуса ставит под угрозу исполнение стратегии. Но в такие времена вы просто не можете позволить себе исполнять свою стратегию хотя бы в чем-то неточно.

Для того чтобы, как великие велосипедисты, добиться успеха «в горах», вы должны предвидеть эти опасности. Вы сможете избежать их и победить, если будете:

- обеспечивать превосходное исполнение своих приоритетных задач;
- двигаться со скоростью доверия;
- достигать большего с меньшими ресурсами;
- уменьшать страх.

**Обеспечивайте превосходное исполнение своих приоритетных задач.** Компании-победители обладают «простыми целями, которые они постоянно пересматривают, а также ясными задачами, поддерживающими достижение этих целей, и сильной системой исполнения, включающей измерение результатов»<sup>2</sup>. Члены любой великой команды знают, какие цели перед ними поставлены и какую роль они играют в достижении этих целей. И они исполняют намеченное с высокой точностью.

**Двигайтесь со скоростью доверия.** Низкий уровень доверия замедляет все процессы и увеличивает затраты. Именно поэтому во времена потрясений замедляется экономика, замедляется движение ваших денежных средств, медленнее принимают решения ваши клиенты. Но стоит уровню доверия повыситься, как все процессы ускоряются, а затраты снижаются.

Организации-победители умеют действовать быстро, «с опережением или, по крайней мере, в унисон с быстрыми переменами новой экономической среды»<sup>3</sup>.

**Достигайте большего с меньшими ресурсами.** Конечно, все и так пытаются достичь большего, затратив меньше ресурсов. Но главный вопрос звучит так: чего именно мы хотим достигать больше? Может быть, нам стоит достигать больше того, что является действительно ценным для наших ключевых заинтересованных сторон, и меньше — того, что им не нужно? Компании-победители полностью сфокусированы на том, что ценно, — они не просто сокращают затраты, они упрощают, уменьшают сложности, которые не представляют ценности для их клиентов и сотрудников. Вместо того чтобы заставлять всех выполнять по две-три работы, они фокусируются на выполнении именно тех задач, которые действительно важны для заинтересованных сторон.

**Уменьшайте страх.** Психологическая рецессия возникает, когда люди чувствуют, что они не контролируют то, что с ними происходит. Организации-победители помогают людям преодолеть это чувство безнадежности и сфокусироваться на том, на что они могут повлиять. Большая часть страха вызвана отсутствием ясного направления и целями, которые недостаточно мотивируют. Вооруженные стратегией и миссией, в которые они верят, люди направляют свою тревожную энергию на достижение ценных результатов.

Если и есть что-то определенное в жизни, то это неопределенность. Великие команды, как и великие велосипедисты, последовательно достигают превосходных результатов вне зависимости от условий. Эта небольшая книга рассказывает

о получении предсказуемых результатов как в «хорошие» времена, так и в «плохие», вне зависимости от того, верите ли вы в то, что «наступили другие времена», или нет. Вы можете положиться на описанные в книге четыре принципа. Они не меняются. И они никогда вас не подведут.

В книге каждому из этих важнейших принципов посвящена своя глава и предложен план, который поможет вам применить их на практике.

Вы лучше всего воспримете то, чему учит эта книга, если попытаетесь обучить этим принципам других людей. Общеизвестно, что учитель обучается значительно больше, чем его ученик. Поэтому в конце каждой главы мы предлагаем вам найти кого-нибудь — сотрудника, друга, члена семьи, — кому вы сможете передать суть идей, почерпнутых из этой главы. Для этого вы можете воспользоваться нашим руководством «Учите, чтобы научиться» или пойти собственным путем.