

Филипп Кросби

***ПРИНЦИПЫ КАЧЕСТВА***

Перевод Д.С. Дранишникова

---

## Об авторе

Филип Б. Кросби был профессионалом в области менеджмента качества; высшим руководителем крупной международной корпорации; основателем и исполнительным директором ведущей консультационной корпорации. Автор десяти книг, проданных миллионами экземпляров, а также хорошо известный лектор по вопросам качества, менеджмента и лидерства. Сейчас он председатель Career IV, Inc.

После службы в военно-морском флоте Соединённых Штатов, Кросби работал инженером по надёжности в корпорации Bendix, а затем менеджером по качеству в компании Martin. Поняв, что концепция неизбежных ошибок обходится слишком дорого, он в 1961 году разработал концепцию "ноль дефектов". В 1965 году стал директором по качеству в корпорации ИТТ, а в 1968 году вице-президентом ИТТ, ответственным за менеджмент качества в пятистах компаниях, разбросанных по всему миру. Здесь он разработал свои "Принципы менеджмента качества".

После публикации *Качество ничего не стоит* в 1979 году он основал Ассоциацию Филипа Кросби и пропустил через "Колледж качества" тысячи высших руководителей и менеджеров. В 1985 году Ассоциация стала первой консультационной фирмой в Соединённых Штатах Америки ставшей общедоступной. Он ушёл в отставку в 1991 году, но продолжает писать, проводить семинары и читать лекции.

Он автор следующих книг: *Сокращение издержек качества (Cutting the Cost of Quality)* (1966, 1987); *Искусство поступать как вам вздумается (The Art of Getting Your Own Sweet Way)* (1972, 1981); *Качество ничего не стоит (Quality Is Free)* (1979); *Качество без слёз (Quality Without Tears)* (1984); *Управление событиями (Running Things)* (1986); *Вечно процветающая организация (The Eternally Successful Organization)* (1988); *Давайте поговорим о качестве (Let's Talk Quality)* (1989); *Управление: искусство становления руководителем (Leading: The Art of Becoming an Executive)* (1990); *Завершённость (Completeness)* (1993); *Качество всё ещё ничего не стоит (Quality Is Still Free)* (1995); и *Принципы лидерства (The Absolutes of Leadership)* (1996).

Фил Кросби признан во всём мире как человек, показавший Соединённым Штатам как описать и внедрить качество. Мистер Кросби и его жена сейчас живут в Алтамонте Спрингс (Altamonte Springs), Флорида и Хайлэндз (Highlands), Северная Каролина.

## Вот что говорят о Филипе Кросби:

«Филип Кросби главный проповедник качества в Соединённых Штатах"»

- Time

«...полубог качества... Из всех гуру ни один так не нажился на громадном интересе к качеству, как Филип Кросби... Список клиентов Кросби читается как справочник «Кто есть Кто в корпоративной Америке» и некоторые из них, включая Дженерал Моторс (GM), Милликен (Milliken), Проктэр энд Гэмблз (PPG) выиграли версию Кросби премии Балдриджа, награду «Фанатик качества»».

- Business Week

«Всемирно признанный авторитет в области менеджмента качества Филип Б. Кросби является тем, кто предложил концепцию «ноль дефектов», которая, в конце концов, вытеснит традиционные «приемлемые уровни качества» в бизнесе... Среди компаний, которые искали его содействия, есть таик как: IBM, Ксерокс (Xerox), Дженерал Моторс, GE, Моторола (Motorola), Теннент (Tennent), и Милликен».

- Business Times of India (New Delhi)

«Плодовитый автор книг на тему качества, Кросби очень хорошо понимает то, как высшие руководители работают и думают. Он не только учил их, но и был одним из них».

- Central Florida Business

«Менеджмент качества - это здравый смысл, сконцентрированный в старой поговорке, которая говорит о том, что лучше потратить одну копейку, чем потом рубль - разве что философия Филипа Кросби продвинула её на многие мили вперёд».

- Pueblo Chieftain

«(Кросби) продолжает оставаться доминирующей фигурой в области менеджмента качества».

- Training Today

«Кросби известен всему миру как наиболее видный философ бизнеса, который помог начать движение за качество».

- The Secretary

«Бросающий вызов и заставляющий задуматься».

- The Milwaukee Journal (on The Eternally Successful Organization)

«Необходим для менеджеров как воздух».

- The Orlando Sentinel (on Quality Without Tears)

«Руководители, которые потратят полдня на усвоение изложенного в этой книге, поймут, что это было наиболее значительное из всех вложений, которые он или она когда-либо сделали».

- Business Week (on Quality Is Free)

---

## Предисловие редактора

Фил Кросби большую часть своей профессиональной деятельности посвятил распространению учения о том, что делать правильно с первого раза гораздо эффективнее с точки зрения затрат, чем потом пытаться исправлять уже сделанное. Его воспринимали как гуру в области качества. Эта книга является его посланием высшему руководству организации.

Я многие годы изучал лидерство и лидеров. Очевидно, что Фил Кросби занимался тем же. И это неудивительно, подобное занятие завораживает.

Более того, мы, кажется, смотрим на вещи одинаково. Кросби говорит, что у лидера должны быть чёткие замыслы. Я назвал это направляющей целью или видением, имея в виду предельно ясно сформулированную мысль, описывающую, что именно хочет сделать лидер. Вальтер Вристон (Walter Wriston) однажды сказал мне, что относится к своим долгосрочным планам относительно Ситикорп (Citicorp), как к мечте, имеющей свой предел.

Я говорил, что лидеру необходимо проявлять постоянство для того, чтобы добиться доверия со стороны последователей. Кросби называет это быть последовательным. Я говорил, что лидер должен быть мудр настолько, чтобы ждать подходящего момента для реализации великой идеи или прекрасной возможности. Кросби заявляет, что лидеру необходимо быть терпеливым. Я думаю, что мы имеем в виду одно и то же.

Я упоминал об удержании достойных людей - нанимать только доброжелательных и неравнодушных. Кросби придаёт этому особое значение.

Я говорил, что лидеры должны действовать на дальних рубежах - там, где зарождается будущее. Кросби говорит о том, что они должны жить в будущем. Я думаю, что это как раз то, что отличает лидеров от руководителей. Как говорит Уэйн Грецки: "Считается не то, где шайба сейчас, а то, где она будет после удара".

Я особо подчёркивал необходимость для лидеров мыслить и действовать глобально. Кросби использует для описания этого важного условия термин "практичность".

Кросби говорит о ненасытном чтении и изучении опыта других лидеров, что помогает усвоению навыков лидерства. Он упоминает о значении наставников. Предлагает путешествовать для того, чтобы расширить свой кругозор. Я говорю: "Аминь".

Хотя Фил Кросби и я изучали лидерство по-разному, а быть может иногда одинаково – но, глядя на то, чего мы добились, можно сказать, что мы пришли во многом к схожим заключениям. Разумеется, я не мог упомянуть всего того, что есть в книге. Что мне нравится в советах Кросби так это их практичность, их неотрывность от земли. Книга написана для реальных лидеров организаций, не для теоретиков. Именно поэтому я испытываю огромное удовольствие, включая её в серию под названием "Краткие инструкции для высшего руководства".

*Уоррен Беннис (Warren Bennis)*  
*Санта Моника, Калифорния*

---

## Предисловие автора

Когда я был молод, часто удивлялся, почему другие считают, что быть лидером не так - то просто. Учителя, тренеры и даже друзья детства, бывало, пытались поставить перед группой людей определённую цель, однако, результат был всегда непредсказуем.

Когда я стал капитаном команды, считал само собой разумеющимся, что остальные игроки последуют за мной. Иногда так оно и было, но в основном они относились ко мне как к очередному административному барьеру на их пути. Единственный случай, когда я мог рассчитывать на своих сторонников, так это когда нас противники прижимали к стенке.

Мой отец говорил о лидерах в политике и сфере бизнеса, о тех, кто влиял на ход нашей жизни. Тогда мир находился в состоянии войны, поэтому газеты и радио говорили о лидерстве пользуясь исключительно военными терминами. Я стал думать, что для того, чтобы заставить людей делать то, что я хочу, мне необходима форма с золотыми нашивками. Позже, когда вступил в армию, я понял, что звание может заставить людей сделать то, что вы хотите, но мало чего общего имеет с лидерством. За теми, к кому относились как к лидерам, следовали охотно, а у них не всегда были высокие звания.

Начав трудовую деятельность, я понял, что чтение книг, посвящённых лидерству, не приносит плодов. Лишь некоторые рекомендации на самом деле срабатывали. Наблюдение за теми, кто считался лидером, также не выявило каких-то особых черт характера. Некоторые были демагогами, некоторые молчунами, одни требовали каких-то особых действий, другие просто давали советы. Но вы бы узнали их, если бы с ними столкнулись.

Я исследовал жизнеописания великих лидеров в поисках ключа, который помог бы раскрыть секрет их дарования. Эффект от подобных усилий был незначителен. Авторы знали, что совершили лидеры, но не знали как или почему. Описываемые личности сами говорили мало о том, как они стали лидерами. Казалось, не было такого заклинания, которое заставило бы других вскочить в нужный кому-либо вагон. Выяснилось, что так оно и есть. Люди не очень - то поощряют вынюхивание, как бы его не маскировали.

Когда в 1960 году я руководил отделом по управлению качеством в Martin Company, меня неожиданно вызвал к себе на беседу босс. Он заметил, что дела идут хорошо и ко мне относятся как к эффективному лидеру в области менеджмента. Не хотел бы я поделиться с другими руководителями используемыми мною технологиями? Я взглянул на него с тупым непониманием. Не было таких технологий, которыми я бы мог поделиться, по крайней мере, я так думал. Проямлив что-то, я сбежал для того, чтобы обдумать услышанное. Предложение больше не повторялось, однако, это не дало мне возможности лучше разобраться в предмете лидерства.

Я понял, важно не что делает лидер, имеет значение какой он. Наблюдения в течение ряда лет позволили чётче сформулировать это предположение. Лидер может не осознавать какие его черты характера побуждают людей следовать за ним, однако, последователи ощущают на себе их влияние. Вот почему я создал "Принципы лидерства". Те, у кого уже есть потенциал лидера смогут раскрыться, поняв и впитав их. Надеюсь, что книга многим сможет помочь в этом.

Я высоко ценю благоприятную возможность совместной работы над этой книгой с персоналом Pfeiffer & Company. Они настоящие профессионалы и полностью отдаются своему делу. Также хочу упомянуть мою помощницу Дэбби Эйферт, которая в очередной раз не дала ни мне, ни материалу отклониться от заданного курса.

*Филип Кросби (Philip B. Crosby)  
Зимний парк (Winter Park), Флорида  
philcros@AOL.com*

---

# Вступление

На этот счёт нет никаких сомнений: бизнес США претерпевает существенные преобразования. Для того, чтобы оказать влияние на ход развития этой бросающей нам вызов эпохи, мы должны гораздо строже, нежели чем ранее, проверить свои обязательства в отношении лидерства и его понимание. Если наши организации собираются преуспевать в ближайшие годы, лидеры должны повернуться не только лицом в правильном направлении, но и сердцем.

В книге *Принципы лидерства* Фил Кросби привносит свой колоссальный опыт, компетентность и открытый деловой стиль в просвещающую и заставляющую задуматься дискуссию о принципах, которые лежат в основе эффективного лидерства. Подобно тому, как ранняя работа Фила *Качество ничего не стоит (Quality Is Free)* заставила не одного читателя поднять брови (и уровень осведомлённости), такого же воздействия на окружающих можно ожидать от его предположения, высказанного здесь, о том, что лидерство в области качества - это не только способность эффективно управлять ситуацией, но что настоящие лидеры в первую очередь руководствуются определёнными *принципами*. Те лидеры, в основе чьих действий лежит антипринципиальная, антитеоретическая теория "всё зависит", вряд ли могут приветствовать такой подход. Но до тех пор, пока мы не признаем, что определённые всеобщие законы лидерства всё же существуют и обяжем себя внедрить их в нашу повседневную практику, мы не сможем должным образом служить нашим организациям, сотрудникам или самим себе.

Эта книга не о конкретном стиле лидерства. Да она и не должна быть таковой. В ней не приводятся серии "рецептов" или инструкций, с помощью которых мы можем добиться соответствия конкретной ситуации. И именно за это я испытываю к ней чувство благодарности. Вместо этого книга рассматривает практику лидерства как продолжение *веры* лидера - свойства в высшей степени личного - которая берёт начало в душе лидера. Когда Фил приводит доказательства в пользу того, что лидер должен всегда держать перед своим внутренним взором большую картину - бюджет и финансовые статьи, качество продукта, обслуживание, потребителей, сослуживцев, боссов и поставщиков - он не теряет из виду тот факт, что лидерство в области качества в основном базируется на существующих в организации взаимоотношениях с другими людьми, на воспитание которых лидер потратил своё время.

Наиболее интересно - особенно в свете систем награждения, так любимых в современных организациях - дискуссия Фила о роли лидера в мотивации окружающих. Мы потратили много лет в бесплодных попытках мотивировать людей при помощи взяток и угроз. Настало время перемен: время, когда мы поняли истинную ценность подлинной мотивации, когда сама мотивация, также как и награда, являются следствием добросовестного исполнения интересной работы. Лидеры должны создавать такие организации и такие виды работ, которые смогут побудить людей брать на себя личные обязательства. Простое согласие слишком непрочный фундамент для того, чтобы строить на нём здание будущего.

По сути лидерство затрагивает сердце и душу. В этой сфере отношения поддерживаются скорее на эмоциональном уровне, чем на рациональном. Эта книга показывает, что подобные отношения могут быть созданы только теми лидерами, которые сосредоточились на своих целях и не отступают от своей веры. Настоящие лидеры знают, что их успех зависит не от тех постов, которые они занимают, но от решений, которые они принимают и ценностей, которых придерживаются. Фил Кросби стремится помочь нам принимать мудрые решения.

Рик Тэйт (Rick Tate), автор книги *Лидерство и потребительская революция (Leadership and the Customer Revolution)*.

- Лидерство - это сознательное побуждение людей к самостоятельным действиям на плановой основе, направленное на осуществление замыслов лидера.
- Лидеры выбирают, создают, убеждают и добиваются.

# ЧТО ТАКОЕ ЛИДЕРСТВО?

---

## Введение

Технологии управления безусловно необходимы, но как на счёт лидерства... Управление целой организацией требует мудрости, чутья и видения, а это нечто другое; их нельзя вписать в рамки системы и ввести в курс обучения.

*Энтони Дэй*

### *Лидерство - это не система*

Для того чтобы понять мой взгляд на лидерство, вам следует понять, что я имею в виду не "систему" лидерства, которую можно изучить и в дальнейшем применить на практике. Не существует таких систем, которые могли бы заменить работу по управлению.

Претендующие на роль лидеров покупают книги и посещают семинары, надеясь, что только это поможет блестящему осуществлению их планов. Данные мероприятия позволяют им ощущать чувство покоя и внутренней удовлетворённости. Однако на самом деле лидерство – это результат действий, предпринятых отдельным человеком. Природа привлечения лидерами

*Принципы лидерства - это ярко  
выраженный замысел, наличие  
личной философии, прочные  
взаимоотношения и  
практичность.*

своих сторонников весьма прагматична; необходимо дать им то, в чём, по мнению, последних они нуждаются. Бесполезно навязывать организации или группе последователей систему, которая вынудит их признать лидера.

Люди не в состоянии действовать, пока сами полностью не осмыслят задачу. Это одна из причин, почему движение качества было столь неэффективным во многих областях: на него смотрели как на некую

форму "доброкачественности". Никто не сможет определить, что такое доброкачественность, или управлять ею. Не следует легкомысленно относиться к лидерству, если собираемся изучить это понятие достаточно серьёзно. Качество обычно определяют так, как будто кто-то другой занимается им в организации. Если что-то идёт не так, лидеры просто организуют очередной комитет. Лидерство - это прерогатива лидеров.

### Что такое лидерство

#### **Моё толкование лидерства:**

Лидерство - это сознательное побуждение людей к самостоятельным действиям на плановой основе, направленное на осуществление замыслов лидера.

"Сознательное" означает, что мы движемся вперёд, имея перед собой чёткий ориентир. Это говорит о том, что мы тщательно отбираем людей и направляем их деятельность в нужное нам русло.

"Самостоятельные действия" - это значит, что мы стремимся использовать людские возможности в противовес действиям, порождённым машинами или силами природы.

"На плановой основе" означает, что мы заранее составляем последовательность событий, тем самым давая людям возможность понять, что происходит и что от них ожидают.

"Замыслы лидера" означает конкретную реализацию истинных намерений лидера, которые могут отличаться от целей, провозглашаемых публично. Лидер может раскрывать перед другими свои замыслы, но это совсем не обязательно.

Лидер создаёт среду, в которой люди сами хотят проявлять максимум усилий.

## ***Принципы лидерства***

Настоящие лидеры прочувствовали и впитали в себя суть Принципов Лидерства, которые мы и рассматриваем в данной книге:

1. Ясность замыслов
2. Наличие личной философии
3. Прочные взаимоотношения
4. Практичность

Почему одни могут руководить, а другие считают это выше своих возможностей? Знают ли лидеры то, что другим недоступно? Ответ будет следующим: лидерство это тяжёлая работа. Многие из тех, кто стремится к этой роли, не в состоянии с ней справиться. Столь же много людей, обладающих необходимыми признаками, никогда не реализуют их. Претендующие на роль лидеров должны понимать и применять Принципы Лидерства. Они должны быть готовы воспринять ответственность, которая растёт с ростом объёма работы и, кроме того, свойства их характеров должны соответствовать выполняемым задачам.

Лидеров по призванию отличает умение тем или иным способом привлекать сторонников. Как правило, личности, стремящиеся к доминированию, находят своих приверженцев среди тех, кто заинтересован участвовать в стоящих, с их точки зрения, проектах.

Обычно считается, что лидеры стремятся к осуществлению добрых поступков. Это может быть создание предприятия и тем самым дополнительных рабочих мест, предоставление услуг, а также другие полезные начинания. Это может быть поворот страны от войны к миру. Клара Бартон и Махатма Ганди являются ярчайшими примерами эффективных лидеров именно такого типа.

Однако замыслы не всех лидеров направлены на благое дело. Власть постепенно развращает человека, и он начинает злоупотреблять своим положением. Истории известно множество успешных лидеров, чьи устремления принесли немало бед. Они уже думали об осуществлении своих замыслов, когда выступали перед своими первыми слушателями или составляли свой первый заговор. Сталин, Гитлер, Мао и Аль Капоне вполне возможно не считали свои



*Клара Бартон – основатель американского Красного Креста.*



*The Bettman Archive*

*Иосиф Сталин – вождь всех времён и народов.*

цели плохими, однако те люди, которые пострадали от них, были иного мнения. Но как бы там ни было, они также подходят под определение эффективного лидера.

## ***Развитие способностей лидеров***

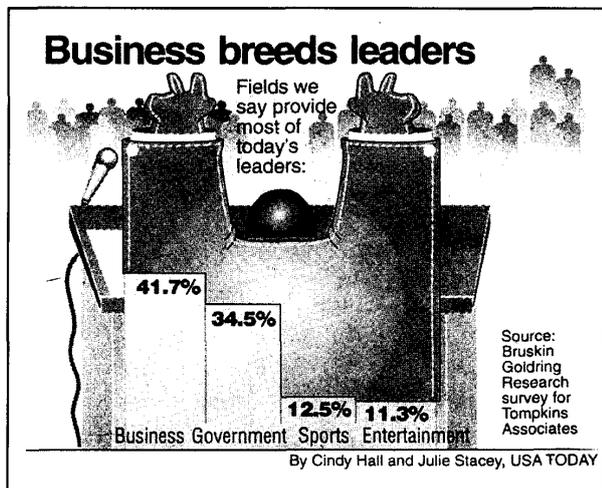
В бизнесе, в отличие от политической и общественной жизни, ответственных лиц скорее назначают, чем выбирают. Таким образом, их преданность адресована к тем, кто их назначил, а

не к тем, кого они должны вести. Это значит, что многими из нас руководили люди, которые были не в состоянии справиться со своей задачей.

Руководители не всегда бывают лидерами. Настоящие лидеры в организации могут не обладать ни званиями, ни собственными кабинетами.

Для лидерства всегда есть место, и оно существует на всех уровнях иерархии. Управлять магазином или семьёй - какая разница: и в том и в другом случае требуется лидер.

Очень часто бывает так, что те, которые стали эффективными лидерами, даже не подозревают о том, что у них есть нечто, что



позволило им стать таковыми. К примеру, у меня в отношении лидерства всё складывалось благополучно, однако, вплоть до 30 лет я и понятия не имел о том, что кто-то может следовать за мной. Я считал себя несведущим в данной области до тех пор, пока не столкнулся однажды с отсутствием лидера и понял, что у меня здесь может что-то получиться. Если мы хотим узнать, есть ли у нас потенциал лидера, то нам следует спросить об этом самих себя. Способности к лидерству можно обнаружить в каждом из нас, стоит лишь только повнимательнее присмотреться.

## ***Лидеры выбирают, создают, убеждают и добиваются***

Для начала нам следует обратиться к стилю управления лидера и сравнить его с тем, как мы ведём свои собственные дела. В моём списке 4 пункта: выбирать, создавать, убеждать и добиваться.

**Выбирать.** Кто с этой работой справится лучше всех? Сколько мы собираемся за неё платить? Какую страну мы завоюем следующей?

**Создавать.** Благодаря чему мы сможем достичь наилучшего результата? Какие у работников будут возможности для повышения уровня своего мастерства? Какие продукты мы будем использовать и как их следует распределять? Каким образом объяснить нашу деятельность так, чтобы это поняли все?

**Убеждать.** Что именно мои сторонники хотят узнать для того, чтобы поверить мне? Какие слова помогут им в этом? Что они хотят взамен?

**Добиваться.** Какова должна быть последовательность событий? Каким образом мы можем оценить процесс? Какие усилия необходимо приложить для того, чтобы добиться продвижения вперёд? Какие ресурсы необходимо изыскать для реализации задуманного?

Ниже приводится ряд вопросов для самопроверки, которые помогут вам оценить степень Вашей склонности к лидерству.

1. "Видите" ли Вы какие действия следует предпринять? Достаточно ли часто Вы понимаете суть последовательности необходимых событий, направленных на осуществление проекта? Когда Вы вместе со своими друзьями собираетесь вечером куда-нибудь идти, предлагаете ли Вы, чтобы один сделал заказ, другой забрал билеты и чтобы все встретились в таком-то месте в такое-то время? Когда Ваш начальник ищет способы увеличения прибыльности системы, Вы можете подсказать, куда следует направлять усилия?

*Лидерство - это истинные душа  
и сердце управления бизнесом.*

2. Спрашивают ли вашего мнения люди в неформальной обстановке? Они молчат, когда вы высказываетесь по какому-либо поводу? Можете ли вы дать краткий комментарий, при этом не тратя много времени на предварительное изучение вопроса?

- Гаральд Дженин  
(Garold Geneen),  
исполнительный директор ИТТ

Однажды, ещё будучи, бойскаутом я стоял недалеко от группы вожатых и скаутов, которые обсуждали порядок проведения баскетбольного турнира. Во время одной из пауз, возникшей в ходе обсуждения, главный вожатый бросил взгляд в мою сторону, улыбнулся и спросил, есть ли у меня какие-нибудь предложения. Я не спеша подошёл и сказал, что если бы каждый отряд выделил для обсуждения по одному вожатому и скауту, то они могли бы, собравшись вместе, без суеты составить график и решить все организационные вопросы, а также назначить ответственного за проведение турнира. Именно так они и поступили. После этого случая главный вожатый время от времени подходил ко мне, чтобы спросить, как идут дела и обычно делал то, что я рекомендовал ему, хотя тогда в зачёт мне это не шло.

3. Умеете ли вы обсуждать усилия и мероприятия, направленные на изменение ситуации? Хватает ли у вас терпения вникнуть в суть проблемы?

Люди, которые одной рукой закрывают дверь в лифте, а другой нажимают кнопку нужного этажа, со временем могут обнаружить, что роль лидера для них не годится. Лидерам необходимо быть терпеливыми не столько из-за того, что это добродетель, а потому, что другие в противном случае просто-напросто могут не успеть понять то, что им говорят. Настоящие лидеры понимают, что информацию следует давать небольшими порциями. Хотя может показаться, что ваши планы срываются, у вас не хватает времени, и все движется как в замедленной киносъёмке, всё равно вы не должны забывать про терпение и настойчивость, если конечно хотите добиться успеха.

## ***Предвидение и терпение***

*Бизнес, как ни один другой род деятельности, непрерывно работает на будущее; это постоянные подсчёты, подсознательная тренировка предвидения.*

- Henry R. Luce,  
основатель журнала "Time"

Лидеры обязаны думать о будущем, поскольку именно там они живут. Если они не имеют ни малейшего понятия о том, что должно произойти, то хорошими лидерами их назвать нельзя. От них требуется, чтобы они были осведомлены обо всём, что происходит в мире, и приспосабливались к этому. Лидеры очень часто терпят поражения, поскольку не осознают необходимость в изменениях.

В течение тех лет, когда я пытался изменить образ мышления бизнесменов относительно качества, традиционный способ управления им глубоко погряз в неизбежности возникновения ошибок, людском непонимании и необходимом зле в виде контроля качества. Не все осознают необходимость в обновлении. Это как раз тот случай, когда предвидение должно дополнять терпение, но не в ущерб видению.

Лидер может являться в пяти различных обликах:

- Разрушителя
- Замедлителя
- Смотрителя
- Подготовителя
- Исполнителя

# Облики лидерства

---

## 1

*Вам ни в коем случае не следует идти на компромиссы в отношении людей, которые у вас на лидерских ролях... Дело не в том, хороши они или плохи. Вопрос ставится по-другому: подходят они для своей работы или нет.*

Jim Swiggett, CEO, Kollmorgen Corp.

### *Пять стилей лидерства*

Существует пять типажей лидеров, каждый с определённой и предсказуемой степенью эффективности. Вот они: разрушитель, замедлитель, смотритель, подготовитель и исполнитель. Чтобы понять их всех, нам необходимо разобраться в особенностях их характеров и стилей работы. Кроме того, мы рассмотрим каждого из них через призму Принципов Лидерства.

#### *Разрушитель*

Разрушитель - это неотёсанная деревяшка. Таких людей подбирают на роли лидеров те, кто не будет работать под их руководством. Их назначает совет директоров или члены фамилии, которые владеют организацией. Их работа может быть также связана с политикой. Как правило, разрушители - это властные, агрессивные люди, которым предоставили самостоятельный пост, лишь бы убрать их с предыдущего места работы. Разрушители в высшей степени эгоцентричны и глядят на мир исключительно со своей колокольни. Им нет никакого дела до других и они считают простачками всех тех, кто действует в соответствии с общепринятыми правилами как в бизнесе, так и в личной жизни.

*Хоть он весьма влиятелен,  
всё же остаётся  
неотёсанной деревяшкой*

Однако, далеко не все разрушители выглядят такими болванами; многие из них - это спокойные и приятные люди. Действия - вот что выдаёт их.

В бизнесе вполне обычным делом для разрушителя можно считать его просьбу, которая заключается в следующем: функциональный руководитель должен составить для него план, в котором были бы сгруппированы все подобные или взаимосвязанные операции. В быту разрушитель может

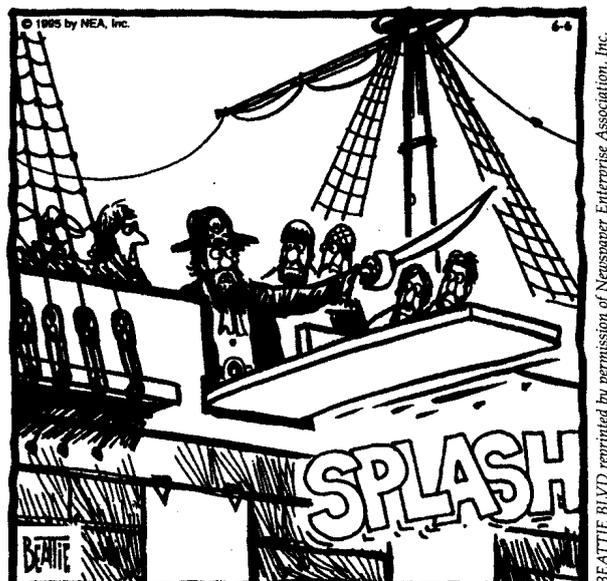
прийти к заключению, что семье для нормального существования, необходимо больше пространства. В обоих случаях все тут же бросятся выполнять распоряжения лишь бы только доставить удовольствие разрушителю. После того, как большая часть работы будет сделана, результату не только не обрадуются а, скорее всего, он будет отвергнут с пренебрежением, поскольку то положение, которое существует в настоящее время, будет признано наилучшим.

Разрушитель либо не понимает, либо ему безразлично, какое пагубное воздействие оказывают такого рода ситуации. Когда люди проявляют участие или более глубокие сердечные чувства, им напоминают о естественном отборе и что они слабые, не гибкие и вообще, мало что понимают.

Если вы работаете в организации, где существует хоть малейший шанс вашего столкновения с подобным рода субъектом, то у вас есть два выхода: 1) постараться сделать всё, чтоб его выгнали и никогда больше не приняли обратно; или 2) немедленно уйти самому. Порой очень трудно понять, насколько нелогичным и изменчивым может быть подобный тип лидера. Вам не следует переживать из-за этого. Идите куда-нибудь в другое место, там, где нет разрушителя.

Если вы его обнаружили среди своих подчинённых, избавьтесь от него. Вам могут сказать что он "слегка груб, но очень эффективен", но это далеко не так. Хотя разрушители, как правило, очень яркие личности и могут выполнять, когда захотят, любые поручения, их замысел состоит в ожидании сколь угодно долгом до тех пор, пока они не захватят контроль и не уничтожат всё вокруг себя, включая вас. Поэтому не тратьте напрасно времени в попытках их перевоспитать или направить губительную энергию в другое русло. Удалите их от себя или сами уходите настолько быстро, насколько это возможно и не оставляйте им ни малейшей возможности приблизиться к вам во избежание хаоса, в который они могут ввергнуть вашу карьеру или даже жизнь.

Если вы начальник, то вполне возможно потребуется некоторое время для выявления всех разрушителей. Они обычно сообразительны и/или хитры. Когда они рядом с вами, они представляются полными идей, полезными и внушающими доверие. Когда они в истинном своём облики, они перепахивают людей просто забавы ради. У них есть на всё свои объяснения и когда слушаешь их впервые, то они кажутся настолько убедительными, что вы удивляетесь, почему у вас возникло чувство обеспокоенности. По моему личному опыту требуется не менее двух лет, чтобы выделить этих людей из организации, если они находятся ниже вас по иерархии (но не более недели, если они являются вашими начальниками).



*"Кто ещё думает, что мне нужен тренинг чувствительности?"*

### ***Пример: Кофейные перерывы***

В компании, располагающей сетью гостиниц, на уровне менеджера среднего звена работала разрушительница. Существенная часть бизнеса компании ориентировалась на предоставлении помещений под конференции и совещания. Участники обычно останавливались в гостинице, проводили свои встречи и там же обедали, тем самым обеспечивая постоянный приток наличности. Однажды разрушительница заметила, что в одной из гостиниц довольно часто устраиваются кофейные перерывы. Она была осведомлена о том, что отдел маркетинга заключил соглашение с производителем кофе; кофе поставлялся по такой цене, что после его реализации во время перерывов компания получала существенный доход. Кроме того, поставщик предоставил серебряные ёмкости для хранения продукта. Короче говоря, это был очень выгодный договор.

Разрушительница, которая отвечала за снабжение, обратилась в компанию, которая занималась обслуживанием кофейных магазинов по всей стране с целью узнать, не могли бы они поставлять в гостиницы кофе и оборудование. Это была широко известная компания. Они согласились поставлять кофе, но по цене в три раза превышающей прежнюю. Кроме того, предоставили гостиницам металлические контейнеры для хранения кофе, взамен серебряных.

Очень часто упускают из виду, что значительная часть энергии направляется на достижение бесполезных целей.

Результатом была потеря сетью гостиниц денег при обслуживании кофейных перерывов. Линейные менеджеры и менеджеры из отдела маркетинга были взбешены, некоторые из них покинули компанию. Разрушительница объяснила сложившуюся ситуацию руководству как усилия, направленные на улучшение имиджа гостиниц посредством предоставления кофе широко известной марки. Моральный дух упал и многие руководители нижнего уровня были наказаны за снижение прибыльности в их областях ответственности. Разрушительница пошла дальше, выискивая, что бы ещё разрушить.

Если вы обнаружили в себе какие-либо черты разрушителя, пожалуйста, спрячьте эту книгу. Я бы не хотел, чтобы кто-нибудь подумал, что этому вас научил именно я.

## *Замедлитель*

Замедлитель - это робкий боязливый человек, принимающий решение с большой неохотой. Замедлители избегают столкновений с миром или делают так, чтобы в нем всё оставалось по-прежнему. Их очень трудно заставить прийти к какому-либо конкретному заключению.

Существует множество способов потопить корабль. Медленная течь - это очень длительный процесс, но столь же эффективный, как и бомба, которая мгновенно разрывает его корпус. Всё дело в том, что когда команда видит тоненькую струйку воды, просачивающуюся через обшивку корабля, она думает, что очень быстро можно всё привести в порядок, поскольку помпа гораздо быстрее откачивает воду, нежели чем она поступает извне. Временами так оно и есть и корабль остаётся на плаву. Но очень часто упускают из виду тот факт, что большая часть энергии тратится на достижение ненужного результата. Откачка воды из трюма становится самоцелью: работы хорошо спланированы, эффективность увеличивается за счёт установки дополнительных помп, разговоры и мысли крутятся вокруг одного и того же. Все заняты, возникает чувство сплочённости.

В то время, когда Соединённые Штаты Америки исследовали Луну, было осуществлено множество успешных полётов туда и обратно, но только один получил самую широкую известность - это Аполлон 13. Взрыв, прозвучавший во время полёта, полностью разрушил все планы, заставив каждого бороться за выживание экипажа. Героизм членов экипажа и команды центра управления полётами стал благоприятной почвой для возникновения легенд.

Три астронавта и их коллеги на Земле смогли разобраться в том, как заставить космический корабль лететь обратно к земле, располагая оборудованием, не предназначенным для этих целей. Их поздравляли за успешное возвращение в самом Белом Доме. Нет более яркого примера плодотворной и напряжённой работы в трудной ситуации, чем тот, который продемонстрировал нам экипаж Аполлона 13.

Но в ходе экспедиции не было собрано ни одного камешка лунной породы, не был выполнен ни один из запланированных экспериментов. Об этом все как-то забыли.

Инцидент с Аполлоном 13 стал результатом непредвиденной технической ошибки, которые нельзя исключить при проведении исследовательских программ. В жизни организации также могут встречаться подобные события, если её лидером



*Экипаж Аполлона 13.*

является замедлитель. Это тот человек, который, как правило, откладывает в долгий ящик решение насущных проблем.

Такое поведение не всегда заметно с первого взгляда. Тот, кто достиг уровня лидера и имеет подобный стиль работы, может оказаться в этом таким изощённым, что большинство окружающих даже не поймет, что происходит. Опытный замедлитель приведёт кучу доводов, которые покажутся столь разумными, что в результате время просто замрёт.

### ***Пример: Определение места под представительство компании***

Джим Фергюсон вошел в кабинет исполнительного директора (далее И.Д.), в руках отчёт, на лице улыбка - он был готов закончить данное ему поручение. И.Д. без пиджака стоял перед графиком, который покрывал всю боковую стену его кабинета. Он поздоровался с Джимом и снова повернулся к графику. И.Д. был назначен на эту должность только шесть месяцев назад, но за это время ему удалось сплотить высших руководителей для работы по планированию будущего организации. Он нравился всем.

"Итак, Джим, - сказал он, - вы нашли место, где мы сможем разместить наше новое представительство? У меня в руках булавка и я воткну её в то место карты, которое вы назовёте".

Джим улыбнулся. "Да, сэр", - ответил он. "Мы изучили по вашему предложению восемь городов. В этом отчёте находятся результаты нашей работы".

"Давай покороче", - сказал И.Д. "Нам необходимо разобраться с этим вопросом как можно быстрее. Где это будет? Я хотел бы поговорить с теми, кто готов нести ответственность за проведение работы по выбору места".

"Посмотрите Виллинг, западная Виргиния. Расположен великолепно, как раз в центре восточной части страны; хорошая транспортная сеть; рядом с Питсбургом; низкие цены за жильё; есть несколько колледжей в самом Виллинге, а также в его окрестностях; не очень дорогая рабочая сила. Кроме того, там вполне приличное медицинское обслуживание. Мы уже выбрали здания, которые могли бы на время снять в аренду, а при строительстве нашего собственного оптового склада и офиса нам поможет город".

Джим продолжал, - "Если это вас заинтересует, то мэр Баллер может приехать сюда и поговорить с вами об этом".

И.Д. улыбнулся и кивнул. "Мне, кажется, что ты сделал хороший и правильный выбор. Я был в Виллинге и он мне понравился. У них там есть большой парк Огльбэй. Это может значить, что вы там сможете принимать большое количество посетителей из главного офиса".

"Итак, мы начинаем сэр?", - спросил Джим. "Я сегодня подготовил на подпись договор по аренде и мы сможем в течение трёх недель организовать офис и начать работу".

"Приятно слышать, Джим", - сказал И.Д. "Я хотел бы, перед тем как подписать, просмотреть этот договор и было бы хорошо переговорить с мэром. Когда, вы думаете, он сможет приехать сюда? Я не хотел бы, чтобы он захватил меня врасплох. Мы могли бы послать за ним самолёт, если он ему пригодится. И, кроме того, я хотел бы рассказать об этом членам совета - некоторые из них были заинтересованы в том, где будет расположено это представительство. Следующее совещание через три недели. Быть может, вы придёте, чтобы сделать сообщение по поводу вашего выбора?"

"Я не предполагал, что совет должен одобрить эту сделку", - сказал Джим.

И.Д. прошёлся по кабинету, подошёл к Джиму и, положив ему руку на плечо, заметил, что всегда следует держать совет в курсе всего происходящего. "Кроме того, - сказал он, - это дало бы мне возможность представить тебя в лучшем свете".

Польщённый Джим согласился и, покинув офис, стал готовиться к совещанию. На следующий день, после того как юридический отдел одобрил текст договора, а бухгалтерия зарезервировала средства, он отослал договор по аренде в офис И.Д. Он работал с группой, ответственной за людские ресурсы, для того, чтобы составить ядро коллектива, который можно было бы направить в Виллинг для обустройства офиса. Когда до совещания оставалось всего несколько дней, Джим подготовил фотографии, графики, организационный план, видеосъёмку того, как официальные лица администрации Виллинга приветствуют компанию, а также пятиминутный доклад, объясняющий, почему это новое представительство полезно для компании.

В назначенное время Джим сидел в холле, смежном с комнатой для совещаний. Материал по докладу уже был внутри и готов к демонстрации, поэтому ему ничего не оставалось другого кроме как внушать себе, что это для него самый, что ни на есть обычный рабочий день. Около полудня секретарь совета вышел к нему и сказал, что внешние директора ещё не полностью закончили обсуждение своих вопросов, поэтому повестка дня выйдет за пределы расписания. Он может идти пообедать и вернуться через час. Джим согласился и вышел поискать что-нибудь перекусить. Однако, вместо этого уже порядком взвинченный, он бродил взад и вперёд, пытаясь расслабиться, и выглядеть как преуспевающий руководитель. Он пообещал себе ничего не менять в своём докладе. Поесть ему так и не удалось.

В 4.30 И.Д. вышел в холл для того, чтобы сказать Джиму, что совет столкнулся с рядом финансовых проблем и не сможет выслушать его в оставшееся время. Он мог бы внести Джима в список докладчиков совещания, которое состоится через месяц. Очень сожалел о случившемся.

Не успел Джим спросить относительно статуса подразделения, как И.Д. вернулся к совещанию.

В течение последующих нескольких недель Джим пытался получить ответ относительно офиса, но безрезультатно. Он получал звонки от группы, занимающейся людскими ресурсами, официальных лиц Виллинга, от

руководителей отделов, которые должны были проводить там свои операции, а также людей,

которые хотели получить работу в этом городе. Когда же день совещания, наконец, наступил, Джима попросили сделать директорам письменный доклад вместо устного, как предполагалось ранее. Он его быстро напечатал и размножил, а секретарь совета раздал каждому из директоров.

Через несколько дней Джим поинтересовался насчёт реакции руководства и ему ответили, что кажется всем понравился его отчёт, и, по всей видимости, каких-либо препятствий с их стороны ожидать не следует. В ходе мимолётной беседы в коридоре исполнительный директор дал понять, что он не сторонник рискованных мероприятий, но понимая, что уже прошло несколько месяцев, считает, что

**Несколько лет назад журнал "Fortune" ввёл в обращение термин "пустой костюм" для того, чтобы описать руководителя, который не хочет ошибиться или обидеть кого-либо, поэтому никогда не принимает решений [1]. В данном примере И.Д. - это именно такой человек: много формы, мало содержания; много активности, мало отдачи. Пустой костюм поднимается по иерархической лестнице гораздо быстрее, чем станут очевидными результаты его или её бездеятельности. Аллан Колен профессор менеджмента из Бостонского колледжа высказался по этому поводу следующим образом: "Чем выше вы стоите, тем больше потребуется времени на то, чтобы кто-нибудь сказал, сделали вы что-либо полезного или нет".**



Анализ как инструмент, помогающий избежать принятия решения. Цель анализа – избежать ситуаций, когда нужно принимать трудные решения. Поэтому анализ никогда не может быть слишком много.

- Вы сделали анализ стоимости?
- Да.
- Изучили окружающую обстановку?
- Да.
- Анализ бюджета?
- Да.
- Влияние акционеров?
- Да.
- Углеродный анализ?
- Нет...
- Значит, вы напрасно тратите моё время, не так ли?

Джиму следует сделать краткий обзор ситуации, чтобы быть уверенным в прежней достоверности всей информации. Джим заметил, что на это может потребоваться несколько недель, поскольку все люди, вовлечённые в исследования, вернулись в свои отделы. Исполнительный директор сказал, что он не ожидает каких-либо особенных данных, Джиму лишь следует подстраховаться в своём мнении относительно того, что Виллинг - это как раз то, что нужно.

Вечером того же дня Джиму позвонил домой администратор фирмы, занимающейся наймом персонала. Он узнал от звонившего, что его считают именно тем человеком, которого некая компания хотела бы назначить ответственным за открытие своих новых представительств по всей территории Соединённых Штатов. Ему не придётся слишком много путешествовать. Компания хочет иметь свои офисы во всех наиболее важных регионах страны. Это могут быть не обязательно большие города, главное чтобы до них можно было бы добраться на грузовиках без особых хлопот.

"Кто будет принимать решения относительно открытия филиала и за кем будет последнее слово?", - спросил Джим.

"Вы конечно", - сказал его собеседник. "Эта компания стремится к быстрому росту". После встречи со своим будущим начальником и изучения политики руководства компании Джим вернулся к себе в офис и написал прошение об отставке. Исполнительный директор попросил его о встрече перед тем, как тот покинет компанию, и Джим зашёл к нему, предварительно прождав около дверей более часа. Исполнительный директор сказал, что считает причиной ухода Джима из компании более привлекательные перспективы, которые ему предлагают в той компании. Он спросил, есть ли у Джима какие-либо ещё причины кроме денег и карьеры.

Джим задумался на мгновение и сказал, что покидает компанию, поскольку в ней трудно что-либо осуществить. Он работал над проектом подразделения в Виллинге в течение шести месяцев, а он ещё до сих пор не одобрен.

"Ну, всё может решиться в несколько недель, - сказал исполнительный директор, - но из-за вашего ухода мы вынуждены будем начать работу заново".

Они расстались, крепко пожав друг другу руки.

Находясь на своей новой должности, Джим создал всё-таки представительство в Виллинге. Его прежняя компания так ничего и нигде не открыла. Исполнительный директор приучал компанию к тяжёлой работе, не имеющей конечного результата. Было постоянное ощущение близости цели, что-то происходило, но это был не результат. Все были заняты откачкой воды вместо того, чтобы заделать пробоину.

Лидер замедлитель гораздо мягче, доброжелательней, чем разрушитель, однако, эффект от работы тот же самый. То, что разрушитель считает самоцелью, замедлитель осуществляет своим бездействием, но труп есть труп и не имеет значения как вы им стали.

**Психолог Гарри Лемедсон заметил, что "Люди, которые занимаются решением задачи с точки зрения рациональной целесообразности, часто не замечают, что происходит у них под носом". Информация перестаёт поступать наверх. Лучшие люди из команды пустого костюма, устав наблюдать за тщетностью своих усилий, уходят работать в другое место [2].**

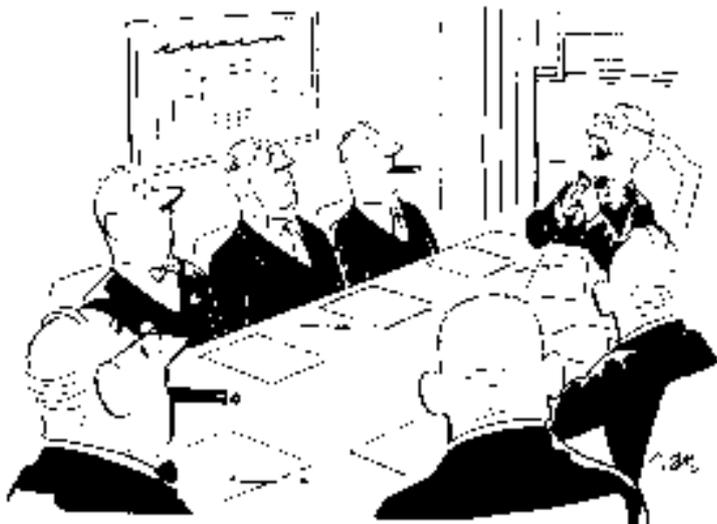
## **Смотритель**

Смотритель заморожен во времени. Он выбирает самый результативный год и тратит время в попытках его повторить. Когда вы с ними пытаетесь говорить, они отвечают, что вам было бы не плохо для начала изучить методы ведения бизнеса.

### ***Пример: Политическая партия***

У одной политической партии в течение ряда лет был свой офис в одном из штатов на Среднем Западе. Сразу же после успешного завершения выборов лидеры собрались для разработки стратегии. Председатель партии Вендэл Андерсен поздоровался с каждым из участников персонально. Как только участники собрались в конференц-зале, Андерсен пробрался вперёд и объявил собрание открытым. Он поздравил группу с тяжёлой работой, которая сделала возможными успешные выборы, и особо выделил несколько человек. Вошёл губернатор, которого встретили приветствиями. Затем председатель продолжил.

"Мы провели замечательную компанию. Теперь настало время руководить. Это касается тех, кто занимает кабинеты в здании администрации. Задача партии - это сохранять здоровую обстановку и быть готовой к следующим выборам. А это значит - организация, то есть



*Тот, кто против, может просто встать и сказать: «Я ухожу».*

идей, Шерон. О чём вы говорили?"

"У меня есть несколько соображений на этот счёт. Во-первых, сейчас существует много новых способов связи, например, электронная почта. Мы сможем оставлять сообщения для людей и на них нельзя будет не обратить внимания. Далее, по всей вероятности нам потребуется открыть школу для того, чтобы научить людей быть хорошими государственными служащими. Помимо всего прочего, их можно будет обучить ведению предвыборной компании. Многие из того, благодаря чему мы сейчас выиграли, уже не работает".

Председатель кивнул. "Да, это так. Некоторые из наших находок действительно устарели. Вот почему нам необходимо именно сейчас начать раньше, делая то, что мы знаем как делать. У меня нет электронной почты, и я думаю, что это мимолётная прихоть. Но мы можем проверить это. Кто ещё хочет что-нибудь добавить?"

"Наша партия стареет", - сказал Вэл Раймер. "Я заметил это на церемонии инаугурации губернатора. Было очень много седых голов".

"Я думаю это из-за того, что уж слишком большое значение вы придаёте церемонии", - ответил губернатор. "Полагаю, что в следующий раз её нужно будет сделать более открытой".

Председатель покачал головой. "Это хорошая возможность заработать деньги. Пришедшие сюда люди понимают, что им оказана высокая честь. Именно эта исключительность связывает нас с ними".

Встал Шерон. "Но в этом то и заключается проблема. Многие люди чувствуют себя обделёнными. Они не ощущают связи со своей партией. Я считаю, что мы должны поменять свою точку зрения. Вывеска "исключительный" более не сможет помочь нам набрать дополнительные голоса".

взаимосвязь между членами во всём штате. У нас уже есть хорошая телефонная и факсовая системы, офисы в крупных городах и расписание благотворительных мероприятий".

"Мы не хотим быть застигнутыми со спущенными штанами. Нам следует быть готовыми ко всему, что бы ни случилось. Партия побеждала на выборах в этом штате на протяжении двух поколений, так будет и впредь. Всё что нам нужно делать, так это работать как раньше".

Шерон Майколс поднял руку. "Я думаю, господин председатель, что для нового поколения нам следует придумать нечто новое".

Председатель улыбнулся. "Разумеется, мы всегда открыты для новых

**В 1956 руководители ИВМ заявили, что они не заинтересованы в создании компьютеров, поскольку их рынок не будет превышать десяти крупных машин в год [3].**

Председатель разъярился. "Послушайте, если бы вы были в политике столь же долго, сколько и я, вы бы поняли, что существует всего лишь один способ создать партию - это финансировать её и победить на выборах. Если мы начнём создавать колледжи для кандидатов, связываться с помощью компьютеров и затыкать рты нашим старым членам, то мы все окажемся на улице. Я готов разговаривать о чём угодно, но перед тем, как что-нибудь предлагать, необходимо в начале подумать. До тех пор пока я председатель, дела будут вестись именно так".

Из примера видно, что зритель сосредотачивается на прежних методах работы и пытается сделать их более эффективными, в то же самое время игнорирует то, что происходит

**Компания IBM первоначально оценивала ёмкость рынка в 200.000 персональных компьютеров. К концу 1992 г, каждую неделю продавали почти в два раза больше [4].**

сейчас или то, что потребуется в будущем. Многие широко известные корпорации, включая Дженерал Моторс, Ксерокс, Кодак, Крайслер, Форд и IBM публиковали свои отчёты о том, как они пересмотрели свои рынки после серьёзных потерь, понесённых из-за давления конкурентов. После Второй Мировой Войны несколько сталелитейных компаний в Соединённых Штатах потратили огромные суммы на перестройку своих заводов, но они лишь скопировали то, что у них имелось ранее, вместо того, чтобы перейти на новую технологию. Все эти корпорации настолько уверились в

правильности своих действий, что повторяли одно и то же из года в год. Так же поступает и лидер-зритель: снимает урожай одного и того же растения с поля, пока оно не выдохнется.

Даже отдельные индивидуумы, чтобы прогрессировать, нуждаются в изменениях. Я написал свою первую книгу на вертикальной пишущей машинке "Андервуд". У неё были



*Печатная машинка «Underwood».*

металлические клавиши, лента, чёрный валик, чтобы перемещать вперёд лист бумаги, а также длинная ручка, чтобы начинать печатать с новой строки. В случае ошибки необходимо было стирать опечатку с листа и начинать заново. Если я хотел сделать несколько копий, то надо было между листами прокладывать копирку, поэтому при опечатках приходилось исправлять на нескольких страницах.

Когда появились электронные пишущие машинки, я приобрёл за тридцать фунтов "портативную" машину SCM, которая делала то же самое, что и механическая, только нужно было прилагать меньше усилий. Всё было по-прежнему, включая исправление ошибок, однако нажимать клавиши и переводить каретку было проще. Я продолжал искать способ избежать болезненной физической работы, которую представляет собой печать на машинке. Следующим этапом стала двадцатиодно фунтовая машина, которую действительно можно было носить с собой. Всё ещё будучи механической, она позволяла мне писать во время переездов. Я написал все свои книги дома, в самолётах и в отелях, когда мне никто не мешал.



*Современный PC.*

Сейчас компьютеры являются обычным делом и их преимущества очевидны. Я могу написать всю книгу и переправить её издателю, не увидев ни одного листка бумаги. Ранее мне приходилось их набирать, распечатывать и укладывать в шесть папок, тащить всё это на самолёте и отдавать моему издателю, которому в свою очередь приходилось тащить эти папки в свой офис. Сейчас я отсылаю книгу по модему и когда иду к издателю, то кладу в карман дискету. Моя семья связывается со мной посредством электронной почты, а все мои материалы хранятся на

жёстком диске.

Приспосабливается, обучается, что-либо меняет тот, перед кем возникли задачи на его новом (лучшем) пути. Политической партии из этого примера необходимо гораздо большее, нежели чем деньги и телефоны; ей необходимо точно знать, что хочет электорат от её лидеров и как правильно себя им представить. Избиратели гораздо образованнее, более информированы, чем когда бы то ни было. Чтобы донести до них информацию, используют телевизионные

новости и печатные издания, но, как и всех потребителей, их трудно обмануть. Они непрерывно изменяются во всех отношениях.

Смотрители, подобно разрушителям и замедлителям, видя перед собой талант, не признают его. Они имеют склонность выбирать предсказуемых, пренебрегая теми, кто имеет реальную ценность. Это касается уверенных в своих способностях и интеллекте людей - потенциальных лидеров.

## ***Подготовитель***

Подготовитель концентрируется на запланированном прогрессе. Стиль лидерства подготовителя - это работа в реальном мире, в реальное время. Подготовители заинтересованы учиться у вас. Они стремятся к увеличению багажа своих знаний. Хотят знать, что происходит вокруг. Они задают вопросы, с ними легко и от них можно ожидать помощи. Это Льюис и Кларк организационного мира. Они без сомнения отбрасывают устаревшие методы работы, когда видят, что для движения вперёд нужно нечто новое. Но у них есть твёрдые, неприходящие принципы: быть подготовленными; оставаться рядом с потребителями; не создавать себе проблем. Решать, что нужно делать, а затем реализовывать задуманное с первого раза и так всегда.

### ***Пример: Выборы 1994 года***

В Соединённых Штатах в ходе выборов 1994 года республиканская партия знала, что избиратели были разочарованы Конгрессом, считая его организацией, которая бессмысленно тратит деньги налогоплательщиков. Более того, они полагали, что члены Конгресса заинтересованы только в переизбрании и совсем не заботятся о будущем, но, несмотря ни на что, многие избиратели продолжали верить своим депутатам. Республиканская партия провела ряд опросов и выявила десять наиболее важных проблем для населения (преступность, дефицит и т. д.) и разработала "Контракт с Америкой". "Выберите нас и мы сделаем что-нибудь с этими десятью проблемами, причём в первые же сто дней.", говорили они. "Но нам нужно большинство в обеих палатах. Поставьте интересы страны превыше всего".

Впервые в истории Соединённых Штатов у избирателей было чувство, что они голосуют за весь Конгресс. Республиканская Партия сумела отделить некоторых членов Конгресса от ответственности за свои округа. Даже Спикер палаты представителей не был переизбран. Республиканцы осознали, что люди действительно хотят изменений, поэтому они внесли ряд существенных поправок в свою стратегию проведения предвыборной кампании. И это сработало.

## ***Исполнитель***

Исполнитель - это последовательный и полный жизненных сил тип лидера. Он сочетает в себе всё: налаженные взаимоотношения, заключённые сделки, хорошо продуманные и опубликованные стратегии, людей, гордящихся своей работой с лидерами - исполнителями, а также наличие многочисленных рабочих и личных связей. Вы узнаете исполнителя с первого взгляда.

Лучший способ описать исполнителя - это рассмотреть Принципы Лидерства. Следующие разделы будут посвящены именно этой теме. Собранные вместе они и создают образ лидера - исполнителя.

## ***Таблица соответствия Лидерство - Личность***

Таблица Лидерство - Личность помогает разобраться с различными типами лидеров. Она даёт возможность определить, к какому из них относятся ваши вышестоящие товарищи. Кроме того, с её помощью можно выяснить, к какому типу тяготеете лично вы. Результаты вам могут понравиться, а могут и не понравиться, но в любом случае улучшение навыков работы с людьми принесёт только пользу.

### ***Таблица соответствия Лидерство - Личность***

	<b>Разрушитель</b>	<b>Замедлитель</b>	<b>Смотритель</b>	<b>Подготовитель</b>	<b>Исполнитель</b>
<b>Замыслы</b>	"Мы это сделаем сейчас именно так".	"Я вернусь к вашему вопросу позже".	"Убедитесь, что этим мы не нарушим законы".	"Разрабатывайте понятную для всех стратегию".	"Мы будем пересматривать наши ориентиры каждый месяц".
<b>Философия</b>	"Я знаю гораздо больше, чем вы".	"Давайте не будем гнать лошадей".	"Если не сломалось, то не чините".	"Я хочу, чтобы мы разбирались во всём".	"Я хочу, чтобы все знали нашу философию".
<b>Взаимоотношения</b>	"Мне никто не нужен".	"Давайте посмотрим, как сначала они справятся с этим".	"Мы будем делать то, что делали в последнее время".	"Нам нужно проводить больше семинаров".	"Взаимоотношения должны объединять потребителей, поставщиков и служащих".
<b>Что мы видим</b>	Неотёсанная деревенщина.	Боязливый, делает всё с неохотой.	Заморожен во времени.	Запланированный прогресс.	Полон жизненных сил и замыслов.

### ***К размышлению***

Все лидеры отличаются друг от друга личными свойствами и методами работы. Вот пять их основных типов.

- Независимо от того, какими послушными они могут выглядеть вначале, всё видят только со своей точки зрения, игнорируя другие. Разрушителя не заботит, что он или она разрушает чьи-то планы, работу и карьеру.
- Замедлители тратят впустую время и энергию других людей. Сбор данных и исследования могут ни к чему не привести, поскольку замедлитель избегает делать выводы, принимать решения или заканчивать проект.
- Смотритель хочет, чтобы всё оставалось так, как было раньше, "не выходить за флажки", избегать изменений, а также создать атмосферу безопасности и застенчивости. Смотритель может бояться неизвестности, бояться своей способности не меняться или приспособливаться или класть проект под сукно.
- Подготовитель - это плановик. Хотя подготовитель и заинтересован в обучении, исследовании возможностей и создании новых направлений, они могут в большей степени интересоваться собой, чем систематической работой. У подготовителей при быстрой смене ситуаций, как правило, отсутствует гибкость.
- Исполнителя лучше всего иллюстрируют Принципы Лидерства. Описание отличительных особенностей исполнителя дано в последующих разделах этой книги.

- Успешный лидер реализует свои замыслы в двух направлениях: одно касается его личной жизни, а другое - организационной.
- Целью организационных замыслов является формирование сферы деятельности.

# Принцип 1: Ясность замыслов

---

## 2

*Источник хорошего управления берёт своё начало в воображении лидеров, людей, которые мастерски формируют новое видение и провозглашают его. Смесь виденья и мастерства - неотъемлемая часть устремлений.*

Henry M. Boettinger, директор по корпоративному планированию, AT&T

### *Личные замыслы*

У исполнителя, как у любого успешного лидера замыслы бывают двух типов: одни - личные, а другие - организационные. Личные замыслы касаются целей, близких сердцу лидера, а также действий, направленных на их достижения. Они связаны с его или её личными желаниями. Исполнители осознают, что организации подобны машинам, платформам, куда крепятся события, которые необходимо осуществить. Отдельное усилие может быть и маленьким шагом в верном направлении, и завершающим штрихом целой картины.

**Ответственность  
начинается с мечты.**

- William Butler Yeats

Исполнитель имеет дело с долгосрочными целями и при их формулировании отвечает на вопросы личного характера. У каждого человека они могут быть своими

и выглядеть примерно так:

- "Чего я хочу достигнуть к сорока годам? Сорока пяти? Пятидесяти?"
- "Каким должно быть моё финансовое положение?"
- "Какова в этом роль членов моей семьи? Как осуществлять свою заботу о них, в то же самое время не создавая для них преград?"
- "В какой области я хочу добиться признания?"
- "Как я узнаю, что очередная часть моего плана выполнена?"

Для большинства лидеров долгосрочные личные цели можно сформулировать в нескольких словах: стать президентом, получить Нобелевскую премию, принять участие в гонках Формулы 1, получить признание как исключительный организатор, очистить океан, спасти китов, создать новую религию, создать прибыльную сеть галантерейных магазинов, стать отцом десяти ребятишкам. Исполнители, как правило, не торопятся ставить перед собой

подобные цели, поскольку понимают, что последователи ожидают проявления их слабости. Но всё же для того, чтобы сконцентрироваться они должны быть честны сами перед собой.

Люди удивляются, почему я расположил "Philip Crosby Associates" в Зимнем Парке во Флориде. Я просто устал от холодных зим - вот почему. Кайзер Вильгельм мог начать Первую Мировую войну, поскольку хотел поохотиться на тетеревов в шотландском поместье. А Ленин мог задумать Октябрьскую революцию исключительно как месть самодержавию за казнь брата. Истинные намерения большинства лидеров носят настолько личный характер, что о них может никто и не знать.

Любой поступок лидера влияет на конечный результат. Каждому действию есть противодействие - это закон не только физики, но и лидерства. При формировании замыслов, касающихся организации, лидеры, и это необходимо помнить, руководствуются соображениями личного плана.

## Организационные замыслы

*Первоочередной задачей лидера является определение миссии.*

- Peter Drucker

Организационные замыслы проще создать и продемонстрировать, нежели чем личные. Их целью является создание сферы деятельности. Эти замыслы предназначены для служащих, поставщиков и потребителей организаций вне зависимости от её профиля, будь то прибыльная

компания, благотворительный фонд, скаутский отряд или религиозная секта. В некотором смысле все вовлечённые в деятельность предприятия служащие должны знать, на что она направлена для того, чтобы правильно исполнять свои обязанности. Им вовсе не обязательно быть в курсе всех дел, вполне достаточно знать причины и последствия своей работы.

Уинстон Черчилль сумел передать одним жестом, поднятой вверх рукой с двумя пальцами, образующими букву "V", замыслы всех участников борьбы против фашизма. Они знали, что цель одна - победа и измеряли её только "безоговорочной капитуляцией". К сожалению, эти замыслы осуществились с окончанием войны и люди вдруг поняли, что им не к чему больше стремиться в этом новом мире.

Одно из многих событий, происходящих с кто ездит в круизы, это занесение их имен в списки, которые рассылаются по всем пунктам назначения. можете отправиться на Амазонку, на Аляску, поехать к Средиземному морю, на Карибы или совершить кругосветное путешествие. Корабли могут быть новыми или уже прошедшими капитальный ремонт. Каждый маршрут пытается создать новые способы получения счастливых потребителей. В этой сфере конкуренция весьма жёсткая и успеха в делах можно добиться только что именно нужно делать. Круизное обслуживание можно использовать как аналогию при обсуждении вопроса о ясности замыслов для организации. В брошюре, посвящённой туристическим маршрутам содержатся данные о всех посещаемых в течение следующего года судами портах. Линия одного маршрута идёт от Сан-Франциско через Гавайи,



теми,

Вы

зная,

*Во время второй мировой войны сэръ Уинстон Черчилль воодушевлял жителей Великобритании, делая "V за победу" - знаком на все*

Австралию, Южную Африку, Индию, Малайзию, Сингапур, Гонконг, Китай, Корею до Японии и обратно в Сан-Франциско. Список содержит мельчайшие подробности, например, корабль заходит в доки Бомбея в восемь часов утра 16 марта и у пассажиров есть целый день, чтобы посетить достопримечательности, пообедать в отеле "Радж", и вернуться на корабль к 6 часам вечера этого же дня. Все события произойдут лишь через несколько месяцев после издания брошюры.

Имея перед собой расписание круиза (для данного примера это является замыслом) служащие маршрута, их поставщики и потребители знают, чего можно ожидать и когда, поэтому выполняют свои роли надлежащим образом, тем самым осуществляя весь замысел. Пока пассажиры, откинувшись в креслах, ожидают на палубе полдник, команда готовит им блюдо из меню, разработанного много месяцев назад, когда ещё не были даже заказаны продукты. Обслуживающий персонал на корабле после найма прошёл курс обучения,



*Замыслы помогают  
людям  
координировать их  
предполагаемые*

затем каждый получил свой участок ответственности. Были извещены о расписании корабля находящиеся в разных частях света официальные представители портов, туристические компании и компании по аренде лимузинов.

Всё это имеет непосредственное отношение к значению замыслов лидера. Каждому вовлечённому в осуществление его намерений необходимо знать, что должно произойти и когда. Все должны помнить свои личные обязанности во взаимосвязанных операциях.

Некоторые лидеры в состоянии издать четырёхцветную брошюру и, тем самым, продемонстрировать свои замыслы организации. Им следует разработать иные способы их представления. Первым уровнем представления является лозунг или набор утверждений, в котором на доступном языке излагаются намерения лидера. Например, политический лидер возрождающейся нации может заявить: "Цыплёнка в каждый горшок". Не сложно понять, что для того, чтобы положить цыплёнка в каждый горшок необходимо располагать огромным количеством этих самых цыплят, а также системой распределения для размещения их по горшкам. Более того, лидер делает следующее заявления, но уже по поводу общего благосостояния: жители должны иметь возможность положить цыплят в свои горшки тогда, когда они пожелают.

## **Формулировка замыслов**

**Продвигать видение**

**Последователям очень важно знать и понимать, куда их направляют, а также, почему эта цель для них выгодна. Ваша работа как лидера заключается в формировании подобного**

В мире бизнеса лидеру необходимо передать в нескольких предложениях суть своих замыслов таким образом, чтобы она оставалась неизменной при любой ситуации. Предложения должны быть чёткими и ясными, а для целей должна существовать возможность оценки.

Одна из проблем, с которой сталкивались большинство политических лидеров, заключается в следующем: их соратники не могли понять, когда те были "за", а когда - "против". Чем выше они поднимаются, тем более расплывчатыми становятся границы между предпочтениями. Однако тех, кто действительно стал настоящими лидерами, отличает незыблемость принципов. Их замыслы были ясны:

- "Мы никогда не капитулируем".
- "Равные права для всех".
- "В этой стране не будут руководствоваться особыми интересами".
- "Интересы союза превыше всего".
- "Миллионы на оборону, ни одного цента дани".

Лидерам нужно уместить свои замыслы предложения и повторять их снова и снова до пор, пока их не запомнят все. Например, когда я отвечал за качество в ИТТ, я всё время говорил:

- "Нам нужно сделать ИТТ мировым стандартом качества".
- "Ноль дефектов - это наш стандарт; предотвращение - это наша задача".
- "Мы должны ежегодно снижать наши затраты по несоответствию на 20 %".

Все они доступны для понимания и оценки. Я их могу использовать во всех совещаниях, докладах, интервью и рабочих проектах. Я не позволяю другим убедить себя, что их нужно изменить или преобразовать в соответствии с конкретной ситуацией. Не существует таких причин по которым нужно что-либо сделать хуже, чем следует.

## ***Создание плана***

Помимо замыслов должен существовать тщательно продуманный план их реализации. Например, предположим, что организационные замыслы могут выглядеть следующим образом: "Оборот на имущество не менее 15%, доход на одного служащего свыше 155000 долларов ежегодно, ни одной жалобы, поступившей от потребителя, ежегодно 20 новых продуктов и услуг, годовой прирост компании не менее 8%".

**Компания "Моторола" была создана на основе принципа непрерывного обновления продукта и стиля лидерства. Начав с кнопочных автомобильных радиоприёмников и телевизоров, компания затем начала вкладывать деньги в производство полупроводниковых микросхем, а также в технологию беспроводных пейджеров и сотовых телефонов. За последние 15 лет "Моторола" инвестировала миллиарды в создание новых продуктов и завоевание рынков по всему миру. В 1994 году её доходы**

в 3-4  
тех

Для получения 15% дохода по активам необходимо, чтобы эти активы были вложены в продукты и услуги, дающие определённую прибыль и высокую маржу. Следует критически оценить те направления, которые этим критериям не соответствуют.

Поэтому, в первую очередь необходимо разделить приносящие доход виды деятельности на: а) которые никогда не будут соответствовать заданному уровню, б) которые потребуют дополнительных инвестиций, времени или денег и в) которые соответствуют требованиям или превышают их уже сейчас. Несоответствующие определённому уровню доходов направления следует заменить на более перспективные. Подобное замещение должно проводиться в организации на регулярной основе.

Многие лидеры - смотрители влюбляются в свои продукты или рынки и цепляются за них в надежде, что само собой произойдёт какое-нибудь чудо и товары станут приносить прибыль. Это одна из причин, почему крупные организации не реализуют свой потенциал.

### ***К размышлению***

Личные замыслы исполнителя состоят из долгосрочных планов и краткосрочных стратегий и целей. Карьерой исполнителя не управляет случай.

В личной жизни и в организации на каждое действие есть противодействие.

Организационные замыслы определяют сферу деятельности. Служащие знают, что должно произойти, когда это должно произойти и их место в происходящих событиях.

- Лозунг или набор утверждений, поясняющий замыслы лидера, составлен в понятной для всех форме.
- Лидер должен суметь сформулировать свои замыслы в нескольких фразах, которые не потеряют смысл в любой ситуации.
- Цели, указанные в замыслах, должны быть доступны для понимания и оценки.

Помимо замыслов должен быть тщательно продуманный план по их реализации. Необходимо проводить ревизию сфер деятельности, обеспечивающих компании прибыль, и те из них, которые не в состоянии следовать заданным целям, должны быть заменены на более перспективные. Подобная сортировка проводится в организации на регулярной основе.

---

- Лидеру необходимо обладать прагматичной и понятной действующей философией.
- Основа действующей философии зарождается в ходе обучения, обновления и принятия решений.

---

# Принцип 2: Личная философия

# 3

*Лидерству нельзя научить. Ему можно только научиться.*

Harold Geneen, исполнительный директор, ИТТ

*Создание философии*

**Пустыня бизнеса  
усеяна костями тех,  
кто посчитал, что  
понимает всё и  
перестал учиться [1].**

Лидеру необходимо обладать прагматичной и понятной действующей философией; другими словами, такой она должна становиться постепенно, день ото дня. Людям не нравится работать на нерешительных или безликих, покупать у них или продавать им что-либо.

Основа действующей философии зарождается в ходе обучения, обновления и принятия решений. Мы создаём основу, учимся работать с ней, а затем непрерывно добавляем новые, более совершенные элементы.

## Обучение

Когда мне было не так много лет я думал, что все всё знают, лишь я один живу в полном неведении. И если читал статистические данные, которые мне казались не совсем достоверными, то относил это на счёт собственного непонимания. Однажды, мне попалась книга под названием *Как лгать при помощи статистики*, автор Darell Huff [2]. Из неё я узнал, что существует три вида среднего: среднее, медиана и мода. Каждый может выбрать то, которое ему более всего подходит. Эта книга была для меня полным откровением. Я научился не доверять диаграммам, подобным приведённой на обложке *The Wall Street Journal*, где нижняя линия хоть немного отличается от нуля. Для меня стало очевидным, что графические образы воспринимаются лучше, чем цифры. Я понял, что многие статистические данные носят предвзятый характер и приводятся только для подтверждения точки зрения автора статьи. И то, что многие вещи и понятия, вполне возможно, отличаются от того, чем их принято было считать, также подчерпнуто мною из этой книги.

### Книги

Книги Стивена Поттера на тему "Как научиться выигрывать" и "Умение жить" [3] были ловким надувательством, но они, наряду с "Законом Паркинсона" [4], где говорится о растягивании работы для заполнения времени, отведённого на её завершение, меня в высшей степени заинтересовали. Я вдруг понял, что неосознанно согласился с расхожими истинами, до сих пор существующими в мире бизнеса, например: тот, кто занимается производством дольше, знает о нём больше; чем выше занимаемый пост, тем более интеллектуально развит его обладатель; созданное при помощи денег имеет очень большое значение. На протяжении всего изложения просматривалась мысль о том, что все советы срабатывали наилучшим образом. Постепенно пришло понимание, что это было не так. Поступая в соответствии с их советами, мы упускаем удачу, занимаясь исправлением сделанного ранее. Стало очевидным, что я могу изменить мир в соответствии с собственными убеждениями и что если я выполню задуманное, меня будет ожидать награда.

Как только мои глаза открылись, меня охватила жажда поиска информации, на основе которой будут формироваться новые идеи. Я обнаружил, что лучшими источниками являются история и биографии выдающихся людей, наряду с книгами и статьями, посвящёнными неудавшимся проектам.

В моих учебных материалах крайне редко можно встретить описания успешных событий. Они, в основном, базировались на стратегии и, в отличие от биографий, не дают возможности судить о чём на самом деле думают люди.

Из книги "Фольклор менеджмента" [5], Clarence B. Randall, экс-председатель Inland я подчёркнул, что ни один обладающий властью, не уделял внимание тем, кто ею не обладал. В результате потребителям, рабочим и акционерам было нечего сказать относительно того, что происходит на предприятии. Правит скорее мифология, чем логика.

Из автобиографии Генри Форда "Моя жизнь и работа" [6] я узнал, что в бизнесе предположения, как правило, не опираются на здравый смысл. К примеру, Форд подчёркивал, что "избыток сырья или нереализованной продукции на складах следует относить к убыткам, которые, как и все убытки, приводят к повышению цен и снижению зарплаты". В 1926 году Форд уже практиковал ныне хорошо известный, как чудесное японское изобретение, метод "поставки точно в срок". Кроме того, хотя Форд и не изобрёл автомобиль, он понял, что сможет научиться создавать машины стоимостью в несколько сотен долларов каждая и продавать их миллионами. Так появились сборочные конвейеры и автомобильные дилеры.

Я стал изучать взгляды экономистов и реалии экономики.

Я прочитал десятитомную историю цивилизации Билла Дуранта [7], таская эти огромные фолианты по самолётам в течение нескольких лет. Я проглотил его *Историю философии* [8]. Относясь к философам как к наставникам бизнеса, я тем самым полностью изменил своё мировоззрение. Они актуальны даже сейчас, их мудрость прошла испытание веками. Например, Аристотель так описывал идеального правителя:

*Он ни о ком не отзывается плохо, даже о своих врагах, кроме тех случаев, когда говорит им это в лицо. Его походка степенна, его голос низок, его речь обдуманна. Он не торопится, поскольку занимается только несколькими делами. Он не склонен к горячности и переносит лишения с достоинством и величием, используя все возможности создавшегося положения. Он свой лучший друг и*

автор  
Steel,  
*Лидер должен  
знать, должен знать  
то, что он знает и  
должен суметь дать  
понять, что он  
обладает знаниями  
тем, кто находится  
рядом с ним.*

- Clarence B. Randall на



того,

*Генри и Эдсель Форд наблюдают за  
сборкой миллионного Форда V-8,  
сборочный конвейер Форда, 1934 год.*

находит удовольствие в уединении, тогда как человек, лишённый достоинств и добродетелей, свой худший враг.

Аристотель предсказал судьбу коммунизма, написав "Когда все будут обладать всем, оно станет ничьим". Это привело меня к пониманию, что за любую работу кто-то должен нести ответственность. Все те, кто со мной работал, знают,



*Аристотель учит Александра Македонского.*

ЧТО  
ЭТОТ

принцип был частью моей действующей философии. Когда я хотел спросить о происходящих событиях, было достаточно поговорить только с одним человеком, а не созывать собрание.

Старца от юноши  
отличает знание чужого  
опыта.

Пословица

Вольтер полагал, что образование сможет изменить людей к лучшему; Руссо считал, что перед тем, как что-либо коренным образом менять, должны быть разрушены прежние устои. Будучи лицом, пытавшимся обучать высший менеджмент качеству в течение 30 лет без особого успеха, я должен сказать, что

Руссо, в данном случае, оказался прав. Пока их компании не оказались в смертельной опасности из-за конкурентов, предлагающих наиболее качественную продукцию, мои слова были для них пустым звуком. Учитывая данный урок, я для себя решил, что разговаривать с высшим руководством можно лишь в том случае, когда есть возможность вставить цифру в любое предложение.

Пролистывая подшивки, я обнаружил, что прошлое содержит кладёшь идей, которые могут подтолкнуть меня к осуществлению перемен. Они сходятся с современностью, когда я читаю газеты и журналы. Каждый день я изучаю *The York Times*, *The Wall Street Journal*, *The Financial Times* и, кроме того, местные газеты. Если выезжаю из страны и не получаю их, то они остаются дома, ожидая моего возвращения. Меня мало интересуют новости, однако, я обращаю внимание на определённые жизненные закономерности и ищу новые мысли, которыми можно было бы воспользоваться.

*Готовя себя во всех возможных для вас областях, вы сможете полней использовать появившуюся благоприятную возможность. Без подготовки у вас ничего не получится.*

New

Специализированные журналы по бизнесу, а также журналы рассчитанные на широкий круг читателей такие как, *Fortune*, *Forbes*, *Business Week* и *The Economist*, оказывают неоценимую помощь лидерам при разработке их личной философии.

Поскольку я работаю с людьми, приходится просматривать *The New Yorker*, *Vanity Fair*, *New York*, *Departures*, *Art and Antiques*, *Travel and Leisure*, *Atlantik* и *Harpers*. Кроме того, подбираю журналы моей жены, если те попадают под руку. Для чтения не нужно слишком много усилий, особенно если читаешь выборочно.

Мне не потребовалось много времени, чтобы выяснить: многих не интересует чтение и учёба. Большая часть людей, кажется, довольствуется тем, что они уже знают. У меня был босс, который читал только *Newsweek* и слушал только шестичасовые новости. В сорок лет он был интеллектуальным трупом.

Рабочие

Восприятие знаний, которыми располагают другие - вот путь к успеху в жизни. Когда доходит до применения полученных сведений, любой может нас чему-либо научить, пускай даже плохому. Когда бы я не посещал организацию, я, в обязательном порядке, общаюсь с рабочими, особенно, если есть проблема для обсуждения. Как правило, они знают её суть, даже если решение для них недоступно.

**Разговаривайте с людьми, посещайте другие организации и предприятия, задавайте вопросы и запоминайте методы работы. Тогда вы сможете по-другому взглянуть на свою деятельность и обнаружите новые возможности для мотивации ваших**

Некоторое время назад, в Испании на заводе по производству телефонов ИТТ стали выходить из строя принимающие капсулы - эта часть механизма, позволяющая распознать голос собеседника, располагается в телефонной трубке. Причиной этих случайных поломок было микроскопическое загрязнение. Рабочие настаивали, что виновником происшедшего следует считать расположенный неподалёку завод и его выбросы. Я предложил местному руководству оборудовать для сборки приёмников защищённую от попадания пыли

комнату. Как руководство, так и рабочие ничего не слышали о подобного рода комнатах. Но я был с ними хорошо знаком, поскольку у нас в Соединённых Штатах были заводы по производству полупроводников. Поэтому, между нами говоря, мы знали достаточно для того, чтобы предложить решение. Мы попросили приехать и проконсультировать испанский персонал эксперта по этим комнатам. Всё разрешилось как нельзя лучше.

Если человек, обладающий обширными познаниями и опытом, сумеет объединиться с людьми, которые могут описать проблему, возникает синергизм и как следствие - обновление.

#### Наставники и примеры

Тридцать лет назад мои боссы в компании Мартин-Мариетта Джим Гальпин и Том Вилли показали мне, как руководитель, возглавив приходящее в упадок производство, в кратчайшие сроки может всё привести в норму. Вилли опирался на лидерство и примеры, а Гальпин на политику и процедуры.

Столкнувшись с нервной и никому не доставляющей удовольствие работой, Вилли начал с того, что открыл двери крупного завода по производству ракет для званных вечеров с ужином и прогулками. На эти вечера приглашались рабочие со своими супругами, где они ужинали вместе со всеми руководителями, а затем, прогуливаясь, рассказывали о произошедшем за день. Высшим руководителям вменялось обязательное посещение и доброжелательность. Это помогло руководителям и служащим лучше понять друг друга и почувствовать взаимное уважение.

Подобным образом, участие в открытой системе управления на ИТТ - созданной Гарольдом Дженином - позволило мне изучить многие ситуации. Высшие руководители, к своему стыду, были вынуждены выставлять на всеобщее обозрение свои огрехи, если они выявлялись (неизбежно). Если нет разоблачения, то помощи. Наблюдая за тем, как люди поступают правильно и ошибаются, и помогая им вырвать победу из зубов поражения, я сумел обзавестись бесценным опытом. Я понял, что нет такой проблемы, даже самой незначительной, которая не привела бы к запущенной форме болезни.

*Наиболее важным элементом в создании счастливой, преуспевающей атмосферы было упорство при поддержании открытых, свободных и честных взаимоотношений на всех уровнях*

нет и

#### Клиенты

В Ассоциации Филипа Кросби я учился у своих клиентов. В то время, мы их учили менеджменту качества,

*Опытom нельзя считать произошедшее с вами; опыт - это то, как вы тогда прореагировали.*

как они

демонстрировали нам свой бизнес. Долгое время те, кто руководили клиентскими организациями, были нашими хорошими учителями.

Лидеры должны упорно учиться, используя при этом любые источники. Не пренебрегайте ничем.

### Обновление

Обновление является результатом целенаправленного обучения. Для того, чтобы появились новые идеи и способы работы, мы должны бросить вызов самим себе.

Многие готовы усердно трудиться для того, чтобы понять системы своих организаций, например, как обрабатывать предварительные заказы. Новички ожидают, что будут осваивать старые способы, даже если те не имеют смысла. Однако, если мы учимся смотреть на вещи, предполагая желаемый результат, а не то, как система использовалась для достижения результата, то мы сможем добиться контролируемого обновления. Латание дыр не имеет никакого отношения к обновлению.

**Карл Элли говорит, что созидательная личность хочет быть осведомлённой во всём. Он (или она) хочет знать всё: древнюю историю, математиков 19 века, современные технологии, составные части цветка и виды на свинину. Ведь он не знает, когда эти идеи смогут воплотиться в нечто новое. Это может произойти через шесть минут, шесть месяцев или шесть лет. Но он верит, что это когда-нибудь обязательно**

Когда я совершал деловые поездки за океан, мне очень не нравилось одевать куртку из-за того, что во время путешествия необходимо иметь достаточно карманов, куда можно складывать различные документы (билеты, паспорта, таможенные декларации и т. д.). Почему авиакомпания не может мне предоставить маленькую пластиковую карточку с нанесённым на ней магнитным кодом? В нём может содержаться вся необходимая информация. Метро в Соединённых Штатах, Англии и Гонконге используют подобные карточки. Разумеется, сейчас кто-то работает над этой проблемой.

Многие из тех, кто занимается обновлением, запутываются в паутине систем и подходов. Меня однажды попросили помочь исполнительному директору реорганизовать компанию в преддверии её расширения. Она положила на стол организационную схему и мы изучали её в течение десяти минут. Мне она сказала, что хочет создать очень эффективную и результативную команду.

Когда же спросила моего мнения на этот счёт, я попросил её перевернуть схему.

**В будущем небольшие радиопередатчики, встроенные в кредитные карточки, смогут сообщать обслуживающему персоналу магазинов имя посетителя [12].**

Другая сторона была чистая. Она разглядывала её в течение нескольких минут, а затем улыбнулась. "Какая прекрасная идея", - сказала она. Затем написала, что именно ей нужно и распределила людей по должностям. Тем, кто не вошёл в штат будет предоставлена новая работа. Всё так и было сделано.

При обновлении необходимо сформулировать желаемый результат и описать его, как можно яснее. Что бы вы хотели увидеть совершившимся? Постояльцы, входящие в вестибюль вашей гостиницы и поднимающиеся прямо в свои комнаты без регистрации у портье? Клиенты страховых организаций, самостоятельно заполняющие свои полисы? Быстро и с усердием обучающиеся новые служащие? Идеи приходят в голову легко и непринуждённо если знаешь, что случилось в прошлом и совмещаешь это с тем, что происходит сейчас. Например, у нас могло бы не быть всех этих телефонных проводов и опор, если бы кто-то продал технологию сотовых телефонов тогда, когда она была создана, то есть много лет назад.

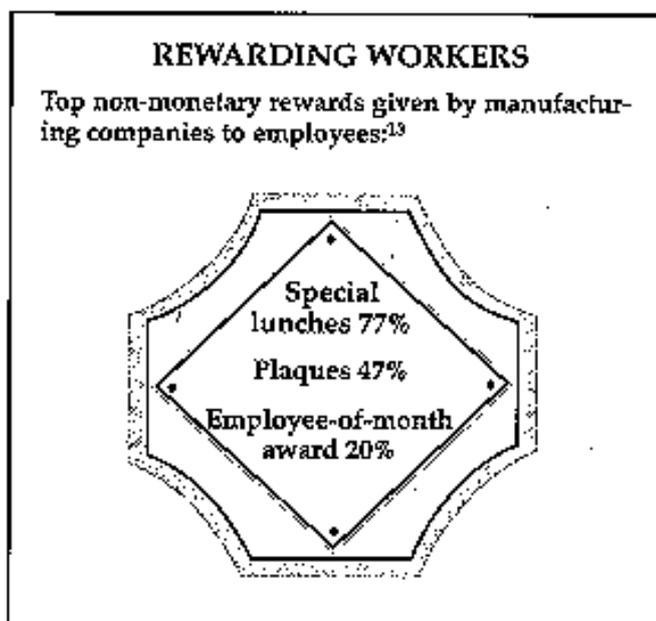
## Программы награждения

Мотивационные аспекты личной философии лидера должны быть известны всей организации. Добиться этого можно с помощью программы награждений. Существует несколько точек зрения относительно того, как осуществлять награждение. Во-первых, не очень хорошая мысль вручать награды компаниям, поскольку получив их, они начинают думать, что добились наилучших результатов. Конкретный человек, наоборот, считает, что настало время для более упорной работы.

Я хотел ввести систему наград "за качество" на предприятиях ИТТ для того, чтобы отметить тех людей, чья работа действительно качественная. Я знал, что большинство наград порождает ворох проблем с теми, кто их не получил. Таким образом, возникает вторая точка зрения: программы поощрения имеют очень низкий процент успеха, поскольку есть тенденция их работы в противоположном направлении. Люди, получившие награду счастливы, но остальные огорчены или разочарованы.

Решение, по всей вероятности заключается в выборе победителей и в ценности награды. Я считал, у нас должно быть несколько одинаковых номинаций и что наградой для мужчины можно сделать кольцо, а для женщин - медальон. И всё же было одно "но": никто не выдвигает на награждение своего босса, поэтому мне никогда не видать награды. Мы каждый год рассматривали полученные номинации, сортировали их, а

затем всех их официально признавали. Ежегодно во время прекрасного обеда президент компании объявлял порядка двадцати наград. Остальные



что

*Награждение рабочих. Основные виды наград, используемых производственными компаниями для поощрения своих служащих: званые обеды - 77%; памятные доски - 47%; награда "служащий месяца" - 20% [13].*

кандидаты получали серебряные значки и сертификаты на официальных завтраках в своих подразделениях. Эта программа существовала в течение 20 лет и за всё это время ни один не позавидовал победителю. Компании она шла только

*Используйте время для обдумывания, но, как только приходит пора действовать, отбрасывайте размышления и действуйте.*

на пользу, поскольку победители всё это время являлись образцами качества. Они вдохновляли всех вокруг себя.

С другой стороны, когда правительственные органы власти и ассоциации разрабатывали систему награждения, в которых требовалось, чтобы компании выдвигали сами себя, сразу возникали вопросы о целостности программ.

### *Принятие решений*

Обучение и обновление ничего не значит без решения. Когда лидер принимает решение, он действует в целях оказания воздействия на какой-либо объект. В нём описывается предстоящее действие и устанавливаются границы исполнения. Ожидание консенсуса обычно приводит к компромиссу и позволяет избежать жёсткого выбора. Взять нужные данные, принять решение, а затем его озвучить, если это необходимо.

Сказать "да" или "нет" необходимо таким образом, чтобы не было недопонимания. В Японии даже возникло искусство, не говоря "да", в то же самое время не говорить и "нет". У них это в порядке вещей, но в остальных странах люди хотят знать точно.

*Откладывать принятие тяжёлых решений - этот путь из всех наименее этичен.*

- Adrian Cadbury, председатель,  
Cadbury Schweppes

Помимо всего прочего, решения лидера должны быть последовательными. Люди не были против скрытого или безосновательного выбора как сейчас, так и ранее, но если проявляется нерешительность, они очень быстро теряют уважение к лидеру. При поступлении первого распоряжения они ничего не предпринимают, поскольку ожидают второго, которое полностью перечеркнёт первое. Очень быстро падает темп работы; ухудшается моральная обстановка; и все, включая лидера, испытывают сильное разочарование.

Те, кто посвящает себя непрерывному обучению, кто знает по каким законам живёт мир, кто держит перед глазами результат, а не систему и кто готов принимать чёткие и ясные решения, именно они будут руководить.

### *К размышлению*

Основу действующей философии составляют обучение, обновление и принятие решений.

## **Обучение:**

- Чтение может помочь понять, что есть правда, а что ложь.
- Знаний никогда не бывает достаточно; если что-то учишь, то это обязательно пригодится в жизни.
- Убедитесь, что по каждому направлению кто-то несёт персональную ответственность. Тогда, если вы захотите узнать, что происходит, вам будет достаточно спросить только одного человека.
- Как правило, рабочие могут самостоятельно выявить проблему, даже если её решение для них недоступно.

## **Обновление:**

- Обновление является результатом целенаправленного обучения.
- Если мы учимся смотреть на вещи, предполагая желаемый результат, а не то, как система использовалась для его достижения, то мы сможем добиться обновления.
- Мотивационные аспекты философии лидера должны быть известны всем.

---

## **Принятие решения:**

- Обучение и обновление ничего не значит без решения.
- Решение должно содержать описание предстоящего действия, а также устанавливать границы исполнения.

- Организационная деятельность состоит из сделок и взаимоотношений.
- Уважение - вот ключ к прочным взаимоотношениям.
- Хорошие взаимоотношения занимают все мысли.

---

## Принцип 3: Прочные взаимоотношения

4

*Сколько горя можно было бы избежать, если бы каждый на своём рабочем месте выказывал хоть капельку сочувствия и обходительности!*

Andrew S. Grove,  
исполнительный директор, корпорация Intel.

*Взаимоотношения нельзя пускать на самотёк*

Наставлять других на путь истинный - это одна из самых трудных задач. Помочь в этом может только уважение к другой личности, нации, расе, культуре и всему тому, что связано с этими понятиями. История, как личная, так и социальная, сплошь состоит из конфликтов, являющихся следствием недостатка в уважении.

Взаимоотношения претерпевают изменения во всех сферах жизни. Мы, как индивидуумы, в течение некоторого времени общаемся с одними людьми и избегаем других. Мы связываем себя тесными узами с теми, кого любим или в ком нуждаемся, но рано или поздно они рвутся. Почти половина браков в наши дни распадается. Старые друзья уходят и на их смену приходят новые. Для совместной деятельности, однако, не всегда успешной, также объединяются и организации.

*Жизнь не настолько коротка, чтобы в ней не хватало времени для любезности.*

- Ralph Waldo Emerson

В последующих главах я подробно рассмотрю взаимоотношения между потребителями, поставщиками, служащими, боссами и членами семьи. В этой главе я кратко опишу концепцию взаимоотношений, чтобы быть уверенным, что у вас есть хотя бы общее представление об этом предмете.

Взаимоотношения нельзя пускать на самотёк. Организационная деятельность состоит из сделок и взаимоотношений. Если вы собираетесь что-либо сделать для кого-то или что-либо продать кому-то, то без взаимоотношений не обойтись. Это значит, что мы должны доброжелательно относиться к другой стороне, а это требует некоторых усилий. Существуют ухаживания, романы и периоды непрерывных осложнений. Хорошие взаимоотношения занимают все мысли.

Внимательные, общительные люди могут не занимать в организации высоких постов и не проводить собраний. Они могут даже не оказаться в числе тех, кто может оказать на кого-либо влияние. Но в любой процветающей организации есть, по крайней мере, один человек, который настроен на поддержание хороших взаимоотношений и который заражает этим всех других. Официальный лидер правильно поступает, когда выявляет и поощряет таких людей. Подтверждение этому можно найти в следующей истории.

Такту, уважению и великодушию в отношении других точек зрения всегда хочется подражать...

- Felix Frankfurter, США,  
Председатель Верховного  
Суда

*Пример: Слияние банков*

Когда крупный банк взял на себя руководство над небольшим банком, он побеспокоился о том, чтобы произвести хорошее впечатление на его клиентов. Предполагалось убедить их остаться и не обращаться к другим банкам, которые с

радостью взяли бы обслуживать их деятельность.

Операционный персонал подготовил буклет, описывающий работу крупного банка; был составлен список из множества услуг, которые не мог предоставить небольшой банк. Как часть программы, банковскими служащими был разработан опросник. Предполагалось, что собранная информация поможет банку лучше обслуживать потребителей. Обработанную с помощью компьютерной программы, её можно было бы использовать в маркетинговых исследованиях. Полная версия программы весила бы порядка четырёх унций и её намеревались отправить первым классом. Президент полагал, что это хорошая идея, директор по маркетингу был в восторге, а операционный персонал с нетерпением ожидал возвращения собранных с помощью разработанных ими форм данных.

Эллен Хамсвелд, начальник финансового отдела, выслушала маркетинговое представление по поводу "долгожданной программы". Затем она сказала, что по её мнению после получения этой посылки по почте многие потребители заключат договоры с другими банками, которые не будут "шпионить" за ними.

"Они уже знают, что мы большой, комплексный банк, который взял на себя руководство над их маленьким, персональным банком", - сказала она. "Всё это лишь даст им повод думать, что мы собираемся навязывать им свои условия, подобно тому, как это делают крупные банки. Как вы думаете, почему они вели свои дела с маленьким банком, тогда как в городе есть три крупных?"

"Так что же вы нам посоветуете сделать?" - спросил президент.

Эллен пожала плечами. "Я бы послала им почтовую открытку в которой было бы примерно следующее: "Добро пожаловать в Ваш новый банк. Пожалуйста, приезжайте сюда и просто скажите: «Привет», чтобы мы убедились, что обслуживаем Вас должным образом. Мы рады быть с Вами.". Я уверена, что вы скорее согласитесь с этим, чем с тем".

В комнате наступила мёртвая тишина. Люди из отдела маркетинга выглядели подавленными, а президент удручённым.

"Почему вы думаете, что их реакция на эту программу будет негативной?" - спросил директор по маркетингу. "Мы думали, что им было бы интересно побольше узнать о своём банке и, кроме того, мы обладаем такими возможностями, которые ранее были для них недоступны. Мы можем предложить им гибкие схемы займов, бесплатное обслуживание чеков (free checking), оплату счетов и трастовое обслуживание, чего у них не было в старом банке".

"Но ведь они с ним работали", - сказала Эллен. "Если мы хотим, чтобы между нами были какие-то отношения, сначала нам надо немного поухаживать за ними. Швырнув им программу, мы вряд ли сможем рассчитывать на конструктивный разговор. Предлагаемые нами финансовые инструменты могут потребовать у них уйму времени на изучение".

"Вы когда-нибудь были в этом банке до объединения?" - спросила она. "Внутри не было никого. Вестибюль был практически всегда пуст, однако подъездные пути были заняты и автоматическая система перечисления средств (АТМ) работала без остановки. Люди решали свои вопросы по автомобильным кредитам и другим подобным операциям по телефону. За последние восемь лет у небольшого банка был только один невозвращённый заем".

"Итак, Эллен, - сказал президент, - вы полагаете, что нам следует слегка "приударить" за потребителями, а не производить на них сильное впечатление? И сколько времени уйдёт на это ухаживание?"

"Меньше, чем на создание новой сети клиентов", - ответила она.

"Сейчас отношения между банком и его клиентами очень хорошие. Обе стороны настроены в отношении друг друга в высшей степени доброжелательно. Банк привлёк людей, использующих деньги в качестве инструмента, и не нуждается в широкомасштабной помощи. Мы можем извлечь из этого выгоду для того, чтобы расти в данном направлении".

Подал голос директор по маркетингу. "Я думаю, в этом что-то есть, Эллен. Но всё же нам следует дать им понять, что они находятся в более привлекательном положении. Как насчёт того, чтобы послать, как вы предложили, открытку или письмо с приглашением посетить банк и заодно, если они конечно захотят, забрать программу?"

"Кроме того, мы можем дать номер телефона, тогда мы смогли бы сами отправить им программу", - сказал президент. "Но только по их просьбе".

На том и порешили. Многие клиенты попросили переслать программу и никто не покинул банк, чтобы избежать пороков его "величия". Некоторое время спустя каждый клиент знал о предлагаемых услугах и его доход, связанный с ростом банка. Между ними наладились хорошие взаимоотношения.

### *К размышлению*

- Чтобы создать хорошие взаимоотношения мы должны доброжелательно относиться к нашим партнёрам, а это требует усилий.
- Взаимоотношения бывают в стадии ухаживания, но также и в стадии бесконечных неприятностей. Это касается взаимоотношений со многими: друзьями, сослуживцами, подчинёнными, поставщиками, потребителями или клиентами.
- В любой процветающей организации есть как минимум один человек, настроенный на поддержание хороших взаимоотношений и настраивающий на это окружающих. Лидер правильно поступает, когда выявляет и поощряет такого рода людей.

---

Быть "практичным" означает знать, как иметь дело с:

- Другими культурами
- Технологией
- Сбором информации

# Принцип 4: Практичность

## 5

*Открытие Коперника должно, наконец, распространиться на мировоззрение руководства Американских компаний, поскольку международная экономика больше не вращается вокруг Соединённых Штатов и мировой рынок делят между собой сильные игроки.*

---

Lester Korn

*Пример того, как быть практичным*

Фрэд Бигли увидел, как в офис входит Сьюзан Мэерс. Привстав с кресла, Фрэд пожал руку Сьюзан и спросил: "Ну, как путешествие? Вы, очевидно, посетили Индию и, насколько могу судить, эта поездка пошла вам на пользу".

Сьюзан улыбнулась и, достав из своего портфеля маленькую деревянную фигурку, протянула её Фрэду. "Она сделана из сандалового дерева и приносит удачу. Я её только позавчера купила в Тадж Махале".

Фрэд любовался изяществом вещицы. "Спасибо, это было очень любезно с вашей стороны", - сказал он. "Превосходная работа. Вы уверены, что хотите потратить все свои деньги на меня?"

"Мне ничего не жалко для моих коллег", - ответила Сьюзан. "Она мне стоила два доллара, а мои индийские друзья сказали, что я ещё и переплатила".

Они сели и Фрэд взял со стола несколько листков бумаги. "Вы меня удивили, прислав отчёт так быстро", - сказал он. "Как вы это сделали?"

Сьюзан взяла с пола свой портфель и помахала им перед Фрэдом. "Это всё мой волшебный ноутбук. Вместо улиткообразной почты у нас сейчас есть электронная. Я просто набрала текст и сбросила вам через телефонную розетку в

**Суммарная ёмкость зарубежных рынков в четыре раза превышает аналогичный показатель для Соединённых Штатов. Я Они развиваются намного стремительней, чем местный рынок [1].**

моём гостиничном номере. Поскольку у меня была кредитная карточка для загранпоездки, я заплатила не так много денег".



*Поездки и новые технологии являются основными аспектами глобальной экономики.*

этому мне удалось легче приспособиться. Многие из того пригодилось, когда я ходила за продуктами. Мне нравится Индийская кухня, но я узнала об этом только после того, как её попробывала перед отъездом".

"Кроме того, я заехала в Лондон на один день, что дало мне возможность увидеть, как живёт там наша родня. Немного побродила по улицам, посмотрела представление и успела привести себя в порядок перед вылетом".

Джим с удивлением посмотрел на неё. "Как вам всё это удаётся? Я всегда жутко устаю во время переездов. Ни на что не хватает времени. Возвращаюсь абсолютно вымотанным".

Сьюзан погрозила ему пальцем. "Я попыталась привести вам несколько соображений по поводу этой поездки. Необходимо, чтобы она доставляла удовольствие; в конце концов мы будем заниматься этим в течение многих лет. Современный мир - это большой офис. До настоящего времени 90 % нашего бизнеса было сосредоточено в Соединённых Штатах и Европе. В течение нескольких лет оставшаяся часть мира станет нашим основным потребителем. Мы должны научиться работать с ними здесь и там. Частью этого является искусство путешествий".

"Так расскажите мне, - сказал Фрэд, - что вы делали?"

"Когда я знаю, что буду пересекать часовые пояса, как это было во время поездки в Лондон, я выезжаю в пятницу вечером. Поэтому приезжаю в гостиницу в субботу утром и сплю до полудня. На улицу выхожу, когда день уже в полном разгаре, таким образом избегаю неприятных ощущений связанных со сменой времени. Я гуляю, а потом обедаю в каком-нибудь удобном ресторанчике. Затем иду домой, чтобы немного поспать и принять ванну, после чего пешком иду театр".

"В воскресенье веду себя как турист, где бы я ни была. Это лучший способ освоиться с городом и страной. Индии у меня была возможность гулять компании людей, которые многое могли мне показать и я охотно впитывала в

"Итак, мы заняли более выгодное положение по сравнению с нашими конкурентами, поэтому данное направление можно считать прикрытым. А как насчёт другой части поездки? Надеюсь, у вас не возникли затруднения с переездами, отелями, питанием или чем-нибудь ещё?"

Сьюзан улыбнулась и покачала головой. "Ни одного. Как всегда, я всё спланировала заранее. Всё то, что я заказала, было выполнено в точности. Я заранее прочитала несколько книг об Индии и поговорила с людьми, которые раньше жили там. Благодаря

**Четвёртую часть займов  
Американские  
предприятия получают из  
зарубежных источников  
[2].**

В  
В  
В

себя всё новое. Иногда Бэну удавалось пойти со мной и у него я научилась договариваться с авиакомпаниями по поводу "коллективных билетов".

"Как вам удаётся помнить обо всём случившемся? Я читаю все газеты и журналы, но постоянно чувствую свою неосведомлённость", - заметил Фрэд.

"Я ежедневно получаю *Лондонские финансовые новости (The London Financial Times)* и еженедельно журнал *Экономист (The Economist)*. Они дают возможность быть в курсе того, что происходит в мире. Я получаю *Asian Street Journal* и пару информационных бюллетеней из Индии и Индонезии.

носят обзорный характер, однако, чтобы охватить весь мир потребуется немало времени. Я думаю, нам нужно иметь свою группу по сбору информации. Об этом следует поговорить на следующем собрании высшего руководства".

Сьюзан без сомнения научилась путешествовать и общаться с людьми в различных частях мира. Это и значит быть "практичным". Она научилась иметь дело с другими культурами, технологиями и сбором информации. Она также знает, что информация сама по себе не является знанием; к ней необходимо добавить опыт и наблюдательность. Она мыслит понятиями мировой экономики, в то же самое время занимаясь конкретным делом. Она читает журналы и газеты из зарубежных источников и у неё есть друзья по всему миру. Она знает, что нужно потреблять в пищу, а чего следует избегать. У неё вы можете найти бутылку воды, даже дома. Во время поездок она не употребляет алкоголь, поскольку знает, что он обезвоживает организм и препятствует восстановлению сил.

Короче говоря, с точки зрения бизнеса, Сьюзан "практична". Потребители, поставщики, коллеги и служащие есть повсюду. Сьюзан относится ко всем с уважением. Она безукоризненно вежлива и наблюдательна. Она знает, как поступать в той или иной стране. Она понимает, что нет необходимости познавать другие культуры во всех подробностях, достаточно лишь уважать их.

*Информация сама по себе не содержит знаний; к ней нужно добавить опыт и наблюдательность.*

мне

Wall

Они

*К размышлению*

- Быть практичным означает уметь использовать преимущества новых технологий.
- Быть практичным означает иметь представление о своём месте в глобальном, рыночном пространстве.
- Быть практичным означает учиться уважению и проявлять его в отношении людей, обычаев, условий и способов ведения дел в той местности, где вы сами собираетесь работать.
- Быть практичным означает знать, как эффективно путешествовать.
- Быть практичным означает быть в курсе всего происходящего на глобальной арене и, в частности, располагать достоверной информацией по вопросам, касающимся своего бизнеса.

- Деньги - это подпитка для организации, а не лекарство.
  - Гораздо важнее предотвращать финансовые проблемы, нежели чем знать, как они решаются.
  - Долги ограничивают возможности.
  - Системы финансовой оценки должны быть понятны и использоваться всеми теми, кого это касается.
- 

# Лидер и финансы

6

*Распределение богатств зависит от законов и обычаев общества.*

John Stuart Mill

В деловой жизни, впрочем, как и в личной, имеет место непрерывное изменение экономической целостности предприятия. Однако, организации с хорошо налаженной системой финансового учёта не так страдают от взлётов и падений, как другие.

Для лидера необходимо понимание различных аспектов денежного обращения. И в первую очередь, нужно осознать, что работать следует исходя из реальных условий, а не руководствуясь устоявшимися методиками. Лидеры должны воспринимать организацию как тело и деньги как её пищу, а не форму контроля. Деньги не заставляют события свершаться, они лишь предоставляют топливо. Большая часть которого может быть бесцельно израсходована на отопление пустых помещений.

## Регистрация

**В соответствии с данными комитета по малому бизнесу более 75% новых предприятий прекращают своё существование в течение первых**

Составление бизнес-плана, будь-то при регистрации нового или реорганизации уже существующего предприятия окутывает людей пылью иллюзий. Им кажется, что в предоставляемых ими продуктах или услугах другие заинтересованы не меньше, чем они. В воображении возникают неиссякаемые

источники доходов, которые идут на покрытие таких же воображаемых расходов.

Когда группа, занимающаяся подготовкой документов к регистрации, пытается увеличить приток денег, сценарий, как правило, один и тот же: строгое соответствие плану, аккуратное использование средств и полная их растрата. Бывает так, что к концу реализации плана не оказывается ни продуктов, ни потребителей, ни самой компании.

Как минимум раз в месяц меня просят встретиться с подающим надежды предпринимателем, обладающим беспроигрышным бизнес-планом. В плане предусматривается заём некоторого количества денег - обычно не менее миллиона долларов - и полностью расписывается стратегия. Предприниматель собирается взять в аренду несколько офисов, нанять персонал, выбрать директора по маркетингу и провести некоторые дополнительные исследования.

Я всегда спрашиваю, есть ли у него уже потребители, и предлагаю убрать из плана всё то, что не связано с реальным предоставлением им продуктов и услуг. После того, как предприятие что-нибудь продало и появилась наличность, только тогда предприниматель может думать о приобретении офисов и персонала. Как правило, на этом беседа и заканчивается, но многие из них мне впоследствии звонят для того, чтобы сказать, что они хотели бы получить мой совет или что они всё выполнили в точности, как я им говорил, благодаря чему дела у них идут хорошо.

## Возрождение предприятия

Лучше взять на себя управление и расширять уже существующее дело, нежели чем начинать новое.

- Harold Geneen

Наиболее полно лидер может себя проявить при возрождении потерпевшей крах компании. На это не должно уйти больше года. Главное выяснить, в чём заключалась ошибка организации, а об этом вам охотно поведают её служащие. Проблемы у лидера начнут появляться, когда он станет интересоваться мнением оставшихся руководителей. Если бы они знали, что делать, они бы не довели

компанию до такой ситуации. Избавьтесь от них. Наймите людей, которым вы доверяете, сколько бы вам это ни стоило. Избавьтесь от так любимых старым руководством, но не оправдавших себя, методов работы. Разберитесь с планом компании и летайте бизнес классом. Измените культуру.

## Деньги - это инструмент, а не продукт

Свыше сорока лет я не видел реальных денег компании, просто числа бумаге. Очень просто забыть, что эти цифры имеют какое-то значение. Люди теряют уважение к тому, что, кажется, самом деле не существует. Поэтому необходимо, чтобы уважение к деньгам впечаталось в мозг каждого.

Деньги следует тратить только на те проекты, которые помогают организации расти и процветать, предпочтение следует отдавать тем, чья ценность будет расти. "Проект" не всегда очевиден и значительная часть денег обычно тратится с большим усердием на вещи, которые никогда не будут иметь какого-либо значения.

Многие возможности, казавшиеся привлекательными, со временем тускнеют по мере поступления новых сведений о них. Компании и страны убедились на собственном горьком опыте, что, к примеру, получение кредитов на выполнение грандиозных планов обычно приводит к огромным долгам и мизерным доходам. Вот почему только некоторые из слияний на самом деле имеют успех; связанные с ними обязательства по долгам лишают руководство права выбора. Ему необходимо быть в два раза эффективнее, чем раньше, для того, чтобы сработать "по нулям". Кроме того, бремя долгов уменьшает манёвренность компании или страны и не позволяет реагировать на выпады конкурентов такие, как внезапное снижение цен.

Если лидер хочет, чтобы организация соответствовала его видению, ему жизненно необходимо держать финансы в кулаке. Это значит понимать, откуда деньги берутся и куда они уходили раньше и направлять их поток в те сферы

Любой дурак сможет составить на

бумаге сбалансированный бюджет.

на

легко

на

- Lane Kirkland.  
Президент, AFL-CIO

деятельности, которые реализуют видение. Чтобы иметь в этом успех необходимы три вещи:

1. Относиться к деньгам как к пище, а не так как к лекарству.
2. Предотвращать финансовые проблемы.
3. Создать систему оценки, которую бы все, вовлечённые в процесс, смогли понять и применить.

### *Деньги как пища*

Многие из нас понимают, что в течение жизни мы тратим на себя деньги по-разному. Многие вещи, которые в одно время были необходимы для нашего существования (пелёнки, детское питание) были заменены расходами на школу, игрушки, летний лагерь, ортодонта и другие вещи, столь необходимые в детстве. Затем пришла пора модной одежды, машины, колледжа и квартиры с мебелью. Супружество вновь заставляет вспомнить общение с пелёнками, а также знакомит с абсолютно новой серией расходов, многим из которых не придавалось особого значения или о которых раньше даже не знали.

### Изменяющиеся нужды

Если в вашей компании есть люди, сталкивающиеся с проблемами, знайте, что их держит якорь прошлого.

- Jack Welch,

исполнительный директор

делают сами. И их не перестанут предоставлять, поскольку расходы для одних являются работой для других. Пока что-нибудь не появится в замен, ситуация не изменится.

Бюджет превратился из инструмента

руководства в препятствие для

руководства.

- Frank C. Carlucci,  
министр обороны,

Деятельность, которая требует подпитки в нашей личной жизни, непрерывно изменяется и мы должны перестраиваться для того, чтобы соответствовать современным условиям. Однако, многие предпринимательские организации так не считают. Трата денег на конкретные вещи становится частью работы. Тот факт, что они могут не понадобиться, не принимают во внимание.

Так поступают и правительственные органы. Они продолжают предлагать услуги по пеленанию, даже когда все уже умеют это делать сами.

Типичный руководитель неохотно идёт на изменения, которые усложняют его роль лидера. По традиции, организация строится на основе бюджетов своих подразделений. Большое внимание уделяется планированию будущих расходов, а также приводится масса аргументов в пользу увеличения или уменьшения объёмов средств, предназначенных для конкретного проекта.

Вопрос о полном сокращении некоторых статей расходов ставится крайне редко. В результате бюджет раздувается и в случае возникновения новых потребностей очень сложно найти под них средства.

По этой причине, в учении о бизнесе полно историй об индивидуумах, которые должны были преодолевать все препятствия для того, чтобы открыть перед своими компаниями, отраслями промышленности или даже странами новую эпоху. Со времён Фултона с его пароходом до меня, который по мнению равнодушных, занимается пустяками, вроде качества, прогрессу пришлось пройти очень долгий путь.

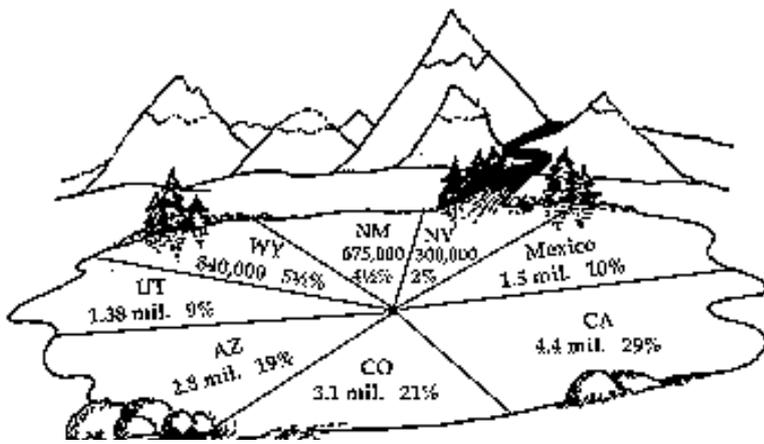
Компьютеры не эксплуатируются должным образом, поскольку на закупку программного обеспечения, ведь его нельзя потрогать руками, деньги расходуются крайне неохотно; исследования неизученных областей страдают от нехватки определённости. Любой здравомыслящий человек знает, где организация может сэкономить колоссальные суммы денег, если потратит их мизерную часть на внедрение новой технологии. К сожалению, у людей обычно не бывает иной возможности выразить своё понимание, кроме как сжечь себя перед кабинетом руководства.

Бюджеты составляются для контроля, а не для управления. Когда мне было не так много лет, среди молодых пар был широко распространён метод управления денежными средствами при помощи конвертов с написанными на них запланированными расходами. Наличность для оплаты аренды, пищи, развлечений, одежды, карманных расходов и так далее, аккуратно вкладывалась в соответствующие конверты, хранившиеся на кухне. При появлении первых незапланированных расходов, система неизбежно рушилась. Такие расходы будут существовать всегда. В конце концов, вы можете уступить и включить их в бюджет под статьёй "незапланированные".

### *Предотвращение финансовых проблем*

Для того, чтобы управлять финансами необходимо сосредоточиться на потоках наличности в организации и следить за их правильным использованием. Это река доходов, чей исток в продаже компанией своих товаров и услуг. Её питают инвестиции, амортизация и другие источники. То же самое происходит и в природе.

Например, река Колорадо берёт своё начало в Скалистых Горах, расположенных в Южной Калифорнии и Аризоне. У каждой капли воды есть своё назначение. Поток измеряют, контролируют, оценивают и за него борются. Иногда, если зимой выпадает снега меньше нормы, уровень воды падает. Это значит кому-то не повезло. Река перезаложена на многие годы вперёд и до тех пор, пока кто-нибудь не сумеет найти способ существенного увеличения её водных ресурсов, от недостатка воды будет испытывать неудобство много людей.



*Распределение воды из реки Колорадо. Ежегодный расход = 15 миллионов акр футов. 1 акр фут = 326000 галлонов.*

Существуют пустынные области, которые получают большую часть воды для ирригации, однако, собранные там урожаи не стоят того. Им оказывается поддержка только в силу ранее принятых обязательств - политических, социальных или правовых. Фермеры же, по большей части, вообще не получают

воды или получают её слишком мало. Чтобы разрешить эту проблему следует, исходя из установленных приоритетов, принять ряд жёстких решений.

Такие ситуации встречаются в любой компании и семье. Существуют традиционные и другие долгосрочные обязательства, на выполнение которых направляется львиная доля средств, хотя это и лишено всякого смысла. Ресурсы можно было направить в более перспективные области. Лидер должен настолько чётко и ясно выразить свою мысль, чтобы всем стало очевидно, во что следует вкладывать средства.

Для того, чтобы предотвратить финансовые затруднения, мы должны работать с денежными потоками в нашей организации.

Нужно сделать так, чтобы все поняли, что значит уважать имущество и доходы. Люди обязаны научиться заботиться о питании своего предприятия так же, как и о своём собственном.

Банкроты, о которых пишут журналы по бизнесу, практически всегда предусмотрительны. Что необходимо предусмотреть в первую очередь, так это не тратить или не поручать тратить больше, чем вы собираетесь получить. Звучит очень просто, однако, не все это делают. Нам следует избегать попадания в чёрные дыры долгов и чрезмерного расширения. Нам необходима чёткая политика, которая удержала бы нас от необдуманных поступков, за которые мы не сможем заплатить исходя из имеющегося объёма средств.

**Сделать так, чтобы оценка была понятной и использовалась всеми**

Увеличить объёмы, потребляя воду из других рек, нереалистично (кроме того, это следовало бы только добавить к требованиям, которым должна соответствовать система). К решению этой проблемы можно подойти с другой стороны: сосредоточиться на использовании воды только для наиболее важных целей.

Традиционные системы финансовой оценки обычно не эффективны, поскольку связаны с бюджетом, несвоевременны и являются объектом манипуляций со стороны руководства. Организации с экзотическими методами анализа и отчётности до сих пор удивляются неожиданным результатам. Если лидер собирается использовать финансы должным образом, он должен сделать так, чтобы его оценку и отчёты могли понять простые люди. Для этого нужно, чтобы система бухгалтерского учёта основывалась на реальных данных, а не на общепринятых.

Повторюсь, бюджеты не могут улучшить управление финансами. Затратить время в начале года на распределение средств между различными функциями и проектами, а затем потратить остаток года выясняя израсходованы ли деньги, это нельзя назвать управлением финансами. Это манипуляции. По одной причине самые ловкие руководители часто получают самые крупные бюджеты. Честность - не добродетель для руководителя бюджетной организацией.

Среди причин, приводимых бюджетниками, наиболее часто звучит следующая: многие старшие руководители не хотят принимать решения относительно того, куда должны уходить деньги. Они предпочитают консенсус. Они не хотят устанавливать приоритеты. Они не в состоянии сформулировать для своей организации видение.

Пока лидер определяет приоритеты, все находятся в состоянии нервного ожидания. Люди хотят знать направление, им нравится понимать, что имеет значение для их организации. Это не делает из них "дасэров", а просто освобождает от необходимости играть в игры и, наконец, заняться работой.

Команда руководства может ассигновать доступные средства для того, чтобы наилучшим образом управлять организацией в соответствии с видением. "Ассигнования" - это не "бюджетные средства" и перед ними ставятся вполне реальные цели, достижение которых поддаётся оценке. Вы знаете, что именно получите за свои деньги.

Этот способ поможет организации непосредственно оценить её финансовое состояние. Какой мы получили доход? Сколько мы тратим на компенсации? Пособия? Исследования и развитие? Людские ресурсы? Качество? Проект 326? Проект 112? Счета дебиторские и к оплате?

Лидеру необходимо убедиться в том, что человек отвечающий за функционирование этой системы, знает, что он делает. В обязательном порядке следует назначить полномочного контролёра, а также с целью проведения

*Количественная  
оценка параметров  
никогда не будет  
лишней.*

- Норман Р. Огостин  
(Norman R. Augustine),  
Президент и  
исполнительный  
директор, Martin

финансовых анализов в реальное время следует приобрести компьютерную систему с соответствующим программным обеспечением. Эту систему необходимо инсталлировать в вашем офисе и использовать её ежедневно. Когда размеры доходов или расходов отличаются от предполагаемых, причину произошедшего необходимо выяснить немедленно. Не ждите ежемесячного отчёта; пока его составляют, проект может истечь кровью.

Счета потребителям следует выставлять при помощи компьютера и спрашивать оплату посредством электронных переводов. То же самое касается и поставщиков.

Отрежьте бизнес от "поплавок". Кроме того, следует существенно сократить необходимость в кредитных линиях и других заимствованиях на покрытие материальных запасов.

Для того, чтобы контролировать доход на каждого служащего, многие руководители проводят некие арифметические подсчёты, а затем пытаются определить: то ли слишком много служащих, то ли не хватает доходов. Однако, с точки зрения эффективности лучше было бы начать с расходов. Какова цена ошибки? Были ли потрачены деньги на исправление сделанного? Ориентированы ли служащие должным образом и существует ли для них программы обучения? Они знают, что делать? Они располагают необходимым оборудованием для того, чтобы выполнять свою работу? Необходимо рассмотреть множество подобных вопросов.

Все эти финансовые усилия должны занимать примерно треть времени лидера. Другая треть посвящена качеству, а оставшееся время взаимоотношениям. Как только все остальные поймут, что лидер следит за происходящим и заботится о том, как внедряется видение, они сразу же последуют его примеру.

Работа, опирающаяся на реальные условия, а не на укоренившиеся обычаи, понимание того, что деньги это подпитка, предотвращение финансовых проблем и внедрение практического финансового менеджмента наравне с привитием уважения к деньгам является инструментами для создания "дружественной лидерству" системы управления финансами.

*К размышлению*

Деньги сами по себе ничего не создают, они только обеспечивают топливом.

В планах, необходимых для регистрации предприятия, следует акцентировать внимание на тех событиях, которые на самом деле обеспечивают предоставление товаров и услуг потребителю.

Существующие руководители не смогут вам сказать, в чём была ошибка организации. Если бы они могли, они бы её исправили. Спрашивайте рабочих.

Люди могут потерять уважение к тому, что, по их мнению, не существует. Уважение к деньгам должно быть впечатано в мозг каждого.

Во многих организациях способы расходования денег становятся привычными. Общепринятые системы финансовой оценки, как правило, не эффективны, поскольку в своей основе имеют бюджет, не связаны со временем и являются объектом манипуляций руководства. В большинстве организаций бюджеты отделов содержат традиционные виды расходов, некоторые из которых потеряли всяческий смысл. Но вопрос об их ликвидации возникает крайне редко. В результате бюджет раздувается и в случае возникновения новых потребностей очень сложно найти средства для их удовлетворения.

Держать финансы в кулаке, значит понимать, откуда деньги берутся и куда они ушли, а также направлять их поток в перспективные области - именно так будет реализовано видение. Финансовые приоритеты непрерывно изменяются и они должны регулярно подвергаться сомнению.

Оценка финансового состояния и составление отчётов должны производиться в форме, понятной простому человеку. Для этого необходимо, чтобы система бухгалтерского учёта основывалась на реальных данных, а не на общепринятых.

---

Качество немыслимо без трёх вещей: политика, образование и пример.

Принципами менеджмента качества являются:

- Соответствие требованиям
- Предотвращение
- Стандарты исполнения
- Оценка

# Лидер и качество

## 7

*Снова и снова улучшайте систему производства и обслуживания для того, чтобы улучшить качество и производительность, и тем самым добиться непрерывного снижения уровня издержек.*

В. Эдвард Деминг (W. Edwards Deming)

*Начать с качества*

У многих лидеров, весьма вероятно, есть возможность преобразовать прозябающие организации в преуспевающие. Для этого необходимы лишь две вещи:

1. ЗадOCUMENTИРУЙТЕ текущее состояние. Привлекайте тех, кто хочет, чтобы вы бросили вызов известным проблемам, доходам, прибылям, текучести служащих и потребителей, материальным запасам (если имеют место) и другим вопросам, требующим немедленного решения. Зафиксируйте точку отсчёта, поскольку память коротка.
2. Начните с качества.

Главное выяснить, что было сделано в отношении потребителя неправильно и сделать так, как нужно. Выявите и избавьтесь от издержек неправильного исполнения. Просто посмотрите на список расходов, на то, чего могло бы не быть, если бы не было ошибок. Обслуживание потребителя относится к подобного рода вещам; цена ошибки составляет как минимум 25% доходов.

Далее узнайте, что было предоставлено потребителям, а затем выясните, что они ожидали получить. Настаивайте, чтобы потребителям поставляли обещанные товары и услуги. Выявите тех, кто готов за это взяться и избавьтесь от тех, кто считает это невозможным.

Я потратил всю раннюю часть своей карьеры для того, чтобы стать специалистом по обеспечению качества. Моей работой была защита потребителя. У меня ушли годы на то, чтобы разработать концепции менеджмента качества, научить компании "предотвращать". Предотвращение даёт возможность организации перейти от конфронтации к взаимоотношениям и обучению.

Руководителям и менеджерам необходимо полное погружение для того, чтобы научиться управлять качеством. Не потому, что их трудно обучить.

**Сильная корпоративная культура, подобно сильной культуре семьи, идёт изнутри и обе они формируются личностями лидеров....[1]**

Слишком много неверной информации впитали они за эти годы. Их приводят в замешательство программы, системы и сплетни старых жён.

Лидеры должны принять тот факт, что скверное руководство является причиной того, что в организациях многие вещи не делаются так, как должно. Все технологии контроля

качества мало чего стоят, если руководство не нацелено нужным образом. В этом случае не нужно тратить время и деньги на "системы" такие, как ИСО 9000 и премия Балдриджа. Нельзя достичь качества, имея стопку книг, даже если они используются как инструкции. Качество порождается стилем руководства, имеющимся в организации, и даже в большей степени самим лидером. Когда выработано правильное отношение, качество само о себе позаботится.

## **Единство систем**

Чтобы выжить в мире бизнеса, нам необходимо усвоить одно правило:

***Ни одна организация не сможет завоевать уважение и бизнес своих потребителей кроме, как поставляя то, что обещали и вовремя.***

Мало чего стоят прекрасные товары или услуги, если они приходят с опозданием или с дефектами. Потребители быстро устают от оправданий и разочарований. Они хотят, чтобы их поставщики помогли им добиться успеха, а не создавали помехи.

Помочь потребителям в процветании их предприятия означает создать такую организацию, которая всегда всё делает хорошо с первого раза. Поскольку в данном случае без всеобщего участия не обойтись, я назвал эту ситуацию "единством систем".

Единство систем - это когда все работают так, как было запланировано. Она является результатом умело сформулированной, скорей даже естественной, культуры управления. Такую культуру нельзя купить или упаковать. Ведь это отражение внутреннего единства лидера.

В то время, когда я служил на флоте, однажды утром мы готовились покинуть порт и я нечаянно услышал, как капитан корабля спросил старшего офицера, - "Каково положение дел на корабле, мистер Элестон?". Старший офицер повернулся, козырнул и ответил, - "Все системы в полном порядке, сэр".

Услышав это, капитан отдал приказ отчаливать и мы вышли в море.

Старший офицер давал отчёт о том, что системы корабля функционируют, что начиная с машинного отделения, камбуза, интендантской службы, средств коммуникаций и целостности обшивки всё проверено и найдено в отличном состоянии. бы безрассудством выйти в море, имея течь, достаточных запасов топлива или без основных специалистов.

Перед тем, как взяться за управление организацией, лидер должен убедиться, что системы функционируют нормально. Это относится ко всем объектам, подлежащим руководству. Всю корпорацию, может, не имеет смысла затрагивать. Это могут быть продажи, поставки, обслуживание комнат или другие подобные функции.

Задавая свой вопрос, капитан знал, что старший офицер совместно с начальниками служб обследовал выше указанные места. Он знал, что старший офицер ежеминутно следит за готовностью корабля. И так было 24 часа в сутки. Не имеет значения где находился корабль: в море или порту. В свою очередь, все начальники служб абсолютно точно знали положение дел на своих участках ответственности. То же самое можно было сказать про контролирующих офицеров и специалистов. Были выполнены замеры, проведено обслуживание, осуществлены корректирующие мероприятия, пополнены запасы и обучены новички. Непрерывность в проведении всех этих мероприятий нужна для того, чтобы убедиться в том, что корабль и его команда готовы выполнить свои обязанности.

Лидер организации должен в той же мере воспринимать целостность системы, как это делает капитан корабля: любая мелочь жизненно необходима для успеха. Это не то, что можно сделать для организации силами отдельной группы людей. В работе, которая ничем не должна отличаться от обычной деятельности, должны принять участие все служащие и поставщики. Раз за разом решать эту задачу - вот первоочередная обязанность лидера. Качество должно быть имплантировано, как кардиостимулятор; простая его полировка не даст никакого эффекта.

Качество немислимо без трёх вещей: политики, образования и примера.



все

было  
Было  
без

*Перед тем, как корабль  
поднимет паруса,  
проверяется  
функционирование всех*

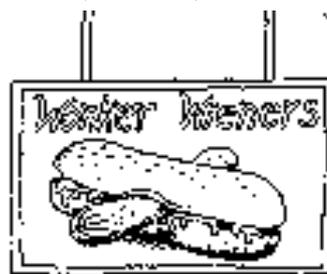
все

Только лидер может сделать качество реальностью. Комитеты, практикующие специалисты в области качества и правительственные директивы конечно полезны, но с их помощью крайне редко можно добиться результатов. Руководство должно занимать чёткую и ясную позицию, когда встаёт вопрос о качестве. Необходимо убедиться, что все служащие организации, а также её поставщики понимают, что политика состоит в следующем:

*Мы будем поставлять своим потребителям и сотрудникам бездефектную продукцию и вовремя.*

Такая политика - это путеводная нить для всех служащих организации, обещание для потребителей и соглашение с поставщиками. В ней говорится о том, что каждый индивидум в любой части системы будет выполнять свои задачи, используя согласованные методы. Такая политика необходима, поскольку мир бизнеса традиционно ориентирован на "приемлемые уровни качества". Всё ещё существуют люди, которые думают, что сделать правильно со второго раза будет стоить дешевле.

После того, как политика будет сформулирована на высшем уровне компании и доведена до каждого служащего, необходимо предпринять действия для того, чтобы помочь людям соответствовать ей. Значение этого мероприятия преувеличить невозможно. Если ваша организация ещё не объявила свою политику в области качества, создайте её в своей области ответственности. Будьте лидером. Все будут поражены результатами.

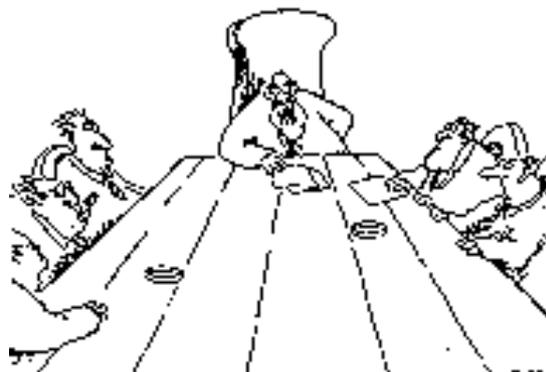


## Образование

Каждый служащий должен понимать, что подразумевает организация под качеством, какое вырабатывает направление, какие стандарты исполнения применяются и следует использовать оценки.

Образование нельзя оставлять на случая или отдела, занимающегося подготовкой персонала. Просто поставив лектора перед аудиторией, мы тем самым ничего не добьёмся. Необходимо наличие тесной связи с людскими потребностями.

Когда у всех будет именно такое понимание оценки качества, произойдут чудесные вещи. Необходимо усвоить четыре понятия, я назвал их "Принципы Менеджмента Качества".



*Итак, джентельмены, я пришёл к заключению, что компания Wiener Wieners показала свою несостоятельность.*

## **Принцип качества 1: Соответствие требованиям**

Ежедневно в любой организации происходят тысячи событий с целью сделать то, ради чего и была создана организация. Эти действия называются "требования".

Первоочередная обязанность руководства состоит в следующем: убедиться в том, что требования существуют для каждой задачи, что люди ответственные за выполнение работы, понимают, как эти требования выполнять и что для этого имеются необходимые возможности и ресурсы.

С этого момента под качеством понимают "соответствие требованиям". Тем самым, мы делаем то, о чём говорили, что собираемся сделать. Мы даём нашим потребителям то, что обещали. Не забывая усвоенного, мы настаиваем на непрерывном улучшении старых требований и прибавлении к ним новых.

Если руководство не определяет требования, то люди это делают сами. Все планы и стратегии, зародившиеся в пиджаке руководителя, никогда не будут внедрены, если их не облечь в форму тех вещей, которые люди в состоянии сделать.

Если качество определять такими традиционными словами, как "доброкачественность" и "восторг" никто не поймёт, что оно означает. В этом случае качество может стать понятием без определения, про которое скажут "Я его сразу же узнаю, как только увижу". Люди начнут спорить насколько хорошо должна быть сделана та или иная операция. Гораздо лучше заставить людей обсудить требования и работать, опираясь на конкретные критерии, а не на эмоции.

**В 1991 году, по материалам Gunneson Group International, только у 10% американских компаний, занимающихся обслуживанием было некоторое подобие программ качества. Но ожидается, что к 2000 году 70% из них, с численностью более 500 служащих, займутся внедрением официально признанных инициатив в области**

---

## ***Принцип качества 2: Предотвращение***

Предотвращение является необходимым условием возникновения качества. Оно противоположно "выявлению" - способу мышления, который был широко распространён много лет назад. Инспекторы, контролёры и аудиторы просматривали на выходе операции продукцию для того, чтобы отделить хорошие изделия от плохих. Было бы лучше создать такую среду, где не было бы "плохих" изделий, научиться делать правильно с первого раза. Именно так следует понимать предотвращение.

Лучшим способом определить, что такое предотвращение, я считаю пример с личным самочувствием. Мы все знаем, что если заранее позаботимся о своём как моральном, так и физическом состоянии, у нас появится больше возможностей пожить подольше, имея хорошее здоровье. Однако, это нельзя пускать на самотёк. Кто-то может подумать, что люди сразу же ухватятся за эту возможность, однако, так поступают немногие. Проблема заключается в том, что

всё мы должны будем выполнить сами. Здоровье нельзя приобрести у кого-нибудь или поручить кому-либо заботу о нём.

*Пример с горничными.* Меры по предотвращению применимы везде. Например, менеджер отеля пожаловалась что горничные не до конца приводят в порядок комнаты. Всегда чего-то не хватает: то списка услуг, до дополнительных полотенец и т. д. "Никак могу нанять хороших горничных", - сказала

Она думала создать "горячую линию" с чтобы потребители могли позвонить и сообщить о своих проблемах, после чего её помощник, схватив полотенце или что-нибудь другое, в чём была необходимость, должен был бежать к ним наверх. Мероприятие было не из дешёвых.

"Вы их учили, как прибирать комнату?" - спросил я. Она полагала, что горничные рождаются с этими знаниями. Я согласился и предложил ей научить их выполнять работу так, как она считает правильным. Она прибрала комнату и использовала её в качестве примера для горничных. Проблема исчезла.

### **Принцип качества 3: Стандарты исполнения**

В течение десятилетий люди работали, считая, что все совершают ошибки. Они ориентировались на приемлемые уровни качества или на "это почти то, что надо". В годах я решил, что этот постулат был источником наших проблем с качеством. Я начал с предположений, а что, если бы медсёстры всегда роняли определённое количество младенцев или, что, если бы с людьми случались несчастные случаи каждый год. Исходя из этого, я пришёл к концепции "нуля дефектов" или, другими словами, "делать правильно с первого раза".

"Ноль дефектов" - вот стандарт исполнения преуспевающей организации, которая не приемлет "приемлемые уровни качества".

**Из 149 фирм, ответивших на опросник, разосланный Совецательным Советом (The Conference Board), 75% сказали, что их прибыли существенно увеличились после сокращения издержек и/или увеличившейся доли рынка, что является результатом изготовления более качественной продукции. Ассоциация PIMS проанализировала данные, собранные на более чем тысяче предприятий, и сделала вывод что те, которые предоставляли более качественные товары и услуги, как правило, были более прибыльными. Также выяснилось, что с ростом качества увеличивается**

мне,

не она. тем,

не

60-х

### **Принцип качества 4: Оценка**

*Руководители всё измеряют деньгами, в свою очередь их оценивают с помощью того же критерия.*

Именно в области оценки традиционные подходы к качеству теряют свою состоятельность. Только анализ статистических данных, охватывающий весь процесс деятельности компании, имеет значение и должен применяться. Однако, руководители всё измеряют деньгами и в свою очередь их оценивают с помощью того же критерия. До тех пор, пока качество будут путать с потоком наличности и относиться к нему как к одной из

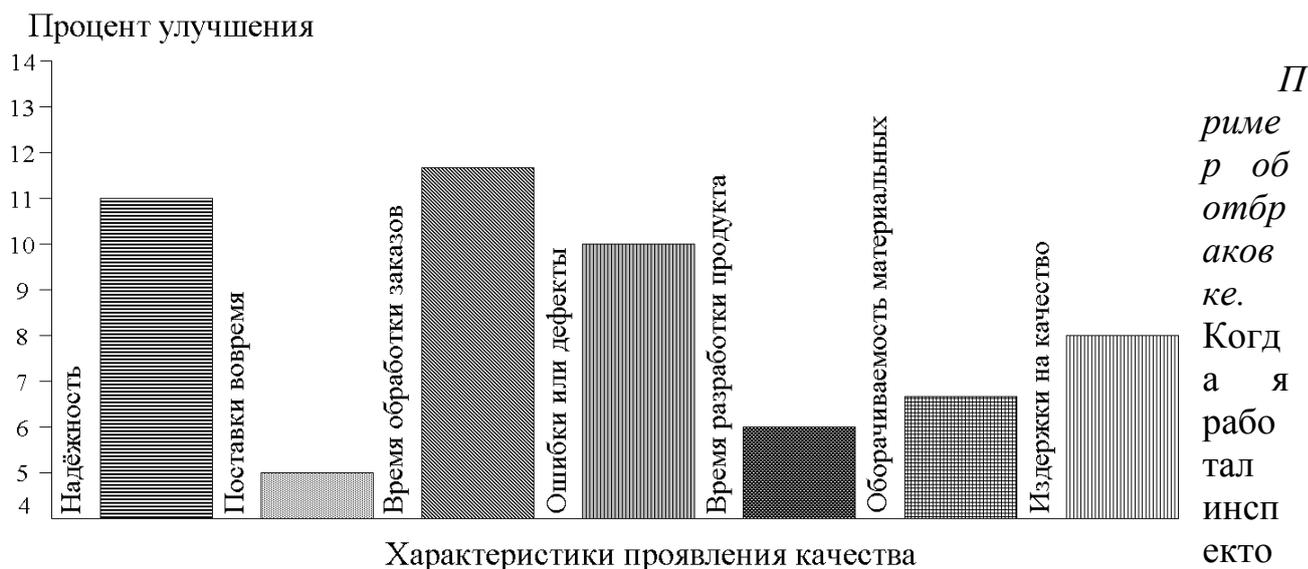
финансовых характеристик, оно всегда будет играть второстепенную роль. К примеру, на ИТТ я никак не мог обратить внимание руководителя, пока не перевёл своё сообщение на язык денег. Только тогда у него появились и глаза, и уши.

Не имеет значения, в какой организации вы работаете, будьте уверены, что, по крайней мере, 25% денег уходит на исправление сделанного ранее. Повторные приобретения, переделки, неправильные счета от поставщиков, просроченная дебиторская задолженность и множество других подобных вещей, являются вполне обычной практикой. Во многих компаниях есть группы по обслуживанию потребителей, тратящие большую часть своего времени на фиксирование ошибок, ставших причинами убытков их клиентов.

Лучший способ гарантировать вовлечённость руководства - это определить цену ошибок бухгалтерии. Имеющуюся цену несоответствия любой операции следует сформулировать так, как того желает лидер и использовать в качестве первичного источника для корректирующих мероприятий.

**General Accounting Office исследовал компании, которые улучшили свой уровень качества. Этими компаниями использовались различные характеристики для того, чтобы оценить воздействие менеджмента качества: своевременность поставок, надёжность, время обработки заказов, производственные ошибки, время разработки товара, оборачиваемость материальных средств, издержки на качество и экономия издержек. Как видно из рисунка, после того, как компания сконцентрировалась на качестве, все характеристики улучшились. Надёжность повысилась на 11,5%. Многие компании улучшили свои показатели по всем направлениям.**

Не все исследованные компании оценивали издержки качества. Те, которые этого не делали, упоминали о проблемах, связанных с определением факторов издержек и возникновением административного барьера при сборе этих данных. Все те компании, которые проводили их оценку, сообщали, что подобные издержки ежегодно сокращались в среднем на 9%. Сэкономленные средства включали в себя издержки, связанные с недостатком качества, другими словами дефекты (упущенная прибыль, переделки и брак) или издержки, связанные с попытками избежать их (проверки, испытания и обучения).



ром,  
менеджер

*Улучшение, ставшее результатом работы над качеством [4].*

производства брал отбракованные мною в начале месяца изделия и придерживал их. В конце месяца, если возникали затруднения с выполнением плана, он извлекал из запасов и предъявлял моему начальнику, который в свою очередь, считал их вполне пригодными. Для них это была игра.

Отношение лидера к единству системы, подобно солнечному свету, проникнет повсюду, независимо от того, были предприняты какие-то действия или нет. Люди будут наблюдать за вами, чтобы понять, как вы на самом деле относитесь к этому вопросу. Изменяются ли ваши стандарты по мере того, как приближается дата завершения отчётного периода?

За последние 10 лет реальных успехов в области качества было не много и это, несмотря на то, что революция качества до сих пор продолжается. Какой смысл в том, что все необходимые действия хорошо изучены, если они не стали частичкой сердца каждого из служащих. И всё же, если вы намереваетесь преобразовать организацию знайте, что наиболее короткий путь через качество - через политику, образование и пример.

Качество - это волшебная палочка, которая окупает себя. И даже более того, самый надёжный источник доходов из всех, которыми располагает организация.

*К размышлению*

Сделать потребителей преуспевающими - это значит создать организацию, которая делает всё правильно с первого раза. Мы говорим о единстве систем. Это значит, что всё работает так, как было запланировано. Она является результатом тщательно сформулированной, скорее естественной, культуры управления. Такую культуру нельзя ни купить, ни упаковать. Она является отражением внутреннего единства лидера.

"Политика качества" - это путеводная нить для всех служащих организации, обещание потребителям и соглашение с поставщиками. Политика говорит о том, что каждый индивидуум, являющийся частью системы, будет выполнять свои задачи, используя согласованные методы.

Каждый служащий должен понимать, что подразумевает организация под качеством, какое вырабатывает направление, какие стандарты исполнения применяются и какие следует использовать оценки.

Первоочередная обязанность руководства состоит в следующем: убедиться, что требования существуют для каждой задачи, что люди ответственные за выполнение работы понимают, как эти требования должны выполняться, а так же, что существует для всего этого необходимые возможности и ресурсы. С этого момента качество определяется как "соответствие требованиям". Стандартом исполнения является нуль дефектов.

Выявите, а затем избавьтесь от издержек вызванных неправильным исполнением. Лучшим способом гарантировать заинтересованность руководства вопросами качества, является определение стоимости несоответствий (ошибок) бухгалтерии.

---

Менеджмент потребителя включает в себя следующие три аспекта взаимоотношений:

- Выявление подлинного потребителя
- Определение нужд потребителя
- Воспитание потребителя

# Лидер и потребители

---

## 8

*Компании Дюпон и Корнинг достигли успеха не благодаря своей продукции или склонности к исследованиям, а в первую очередь вследствие внимательного отношения к потребителю. Это непрерывный поиск возможностей, внедрение своих технических разработок, направленных на создание удовлетворяющих потребителя привычек, чем объясняется поразительные масштабы выпуска пользующихся популярностью новых товаров.*

Теодор Левитт (Theodore Levitt),  
редактор Harvard Business Review

### *Менеджмент потребителя*

Существует лишь одна составляющая, без которой не мыслимо ни одно предприятие: потребитель. Без всего другого можно, так или иначе, обойтись. Тот, кто забывает об этом, в скором времени расплачивается. Менеджмент потребителя включает в себя три аспекта взаимоотношений:

1. Выявление реального потребителя,
2. Определение нужд потребителя, и
3. Воспитание потребителя.

### *Выявление потребителя*

*Мы должны знать, что именно потребитель подразумевает под успехом.*

Потребители - это люди или организации, для которых мы что-либо делаем. Взамен они дают нам деньги, либо другие товары или услуги. Те, кто получая нашу продукцию или услуги, платят нам в соответствии с договорённостью, являются традиционными

потребителями. Кроме того, к потребителям следует отнести лиц, которых мы обслуживаем, получая оплату из другого источника.

Убедитесь, что вы знаете кем является потребитель. Это не всегда так просто. Например, ректоры колледжей не всегда понимают, что их первичными потребителями являются факультеты. Директора клиник часто думают, что их потребители – это пациенты, тогда как на самом деле ими являются медицинские работники. Поразмышляйте об этом: нет профессоров – нет студентов; нет студентов – нет обучения; нет докторов – нет пациентов; нет пациентов – нет гонораров.

#### *Определение нужд потребителя*

Мы должны относиться к потребителям, как к людям с потребностями, которые мы хотим удовлетворить. Иногда это просто, как дать голодному сэндвич. Одни потребители не знают, что они хотят, другие не могут точно описать свои нужды, а некоторым требуется особое внимание. Они все хотят, чтобы вы им помогли добиться успеха. Для того, чтобы это сделать, мы должны знать, что именно потребитель понимает под успехом.

### ***Пример о правительственных подрядчиках***

В начале своей карьеры я работал с компаниями, которые создавали высокотехнологичные системы вооружений для правительства. Когда той или иной силовой структуре требовалось какое-либо оружие, Конгресс выделял средства, а затем в агентство по поставкам направлялся заказ. Последним пользователем был потребитель агентства по поставкам, который мог стать нашим потребителем в случае получения нами контракта.

Я впервые осознал, что привлечение потребителя является функцией от демонстрации возможностей. Целый отдел, так и названный - "презентации", создавал брошюры и записные книжки, где подробно описывались действия, которые нам следовало предпринять для того, чтобы сделать то, что хочет потребитель. Поскольку оборонные заказы отличаются масштабностью, комплексностью и действенностью, то эти демонстрации должны были произвести сильное впечатление на многих вовлечённых в это событие людей и департаменты.

Позже я пришёл к заключению, что наиболее важным критерием являются деньги и среди равных участников конкурса побеждает тот, кто запросит меньшую сумму. И когда за получение контракта борются такие компании, как

Мартин, Дженерал Динамикс, Локхид и Боинг, то не возникает никаких сомнений относительно того, что каждая способна выполнить эту работу. Победитель сможет нанять служащих из тех компаний, которые проиграли в конкурсе.

Мне потребовалось некоторое время для осознания того, что реальное участие потребителя не должно вызывать беспокойство. Преуспевающие поставщики систем вооружений строили свои взаимоотношения с правительством, являющимся для них потребителем, на основе исполнения и уклонения от проблем.

Во многих случаях руководители тратили своё время на индивидуальную работу с потребителем, передавая другим полномочия на управление делами. Это вовсе не было похоже на ухаживание за ребёнком, так помогали потребителю быть в курсе происходящих событий и вовремя получать информацию. Некоторые крупные поставщики отодвигались от потребителя, раз за разом демонстрируя всё большее недоверие. За ними вскоре устойчиво закрепились репутация "надменных" и военный эстеблишмент предпочитал избегать сотрудничества с ними.

### *Другие примеры*

Многие страховые организации в первую очередь заключают сделки с независимыми и корпоративными агентами. Несколько лет назад пришло понимание, что именно они являются реальными потребителями, несмотря что представляются покупателями страховых полисов. Кроме того, стали осознавать, что страховой договор является одним и тем же товаром, независимо от компании и разные договоры могут отличаться друг от друга единственно взаимоотношениями между клиентом и агентом, а также услугами, которые может предложить сама корпорация.

Многие промышленные предприятия работают только с профессиональными потребителями - агентами по снабжению, представляющими компании, заинтересованные в приобретении изделий и комплектующих, которые выпускает предприятие. Другие ориентируются на конкретного потребителя. Одна компания по производству насосов организовала "маленькую красную школу" и обучила служащих своего потребителя всему тому, что им необходимо было знать о них. Разумеется, это стало стандартом для их бизнеса.

Основав в 1979 году Ассоциацию Филипа Кросби, я начал с выяснения того, кто является моим потребителем. Для меня было очевидно, что промышленность Соединённых Штатов сильно нуждалась в менеджменте качества. Я решил, что лидеры компаний - тот, кто на данный момент времени, вкладывая огромные суммы в развитие проектов, связанных с качеством, практически не получал отдачи - вот на ком мне стоит сосредоточиться. Если они смогут понять, в чём было дело, они смогут разобраться с этим.

Я посчитал, что наши клиенты могут научиться большому, если будут вдали от своих офисов, поэтому мы сделали так, чтобы они приехали во Флориду. Мы открыли курсы в благоприятной для наших слушателей обстановке. Система

**Качественные исследования рынка не должны стоить дорого. Потребители - вот лучший способ узнать всё о ваших новых товарах и услугах** на то,

обучения была исполнена величия. В классе могло одновременно находиться не более двадцати человек. Для удобства руководителей была специально подобрана мебель. Инструкторы прошли всестороннее обучение; они знали философию и содержание курсов, а также как отвечать на вопросы и выставлять оценки.

Люди, которые приходили в классы, хотели выяснить, руководим ли мы своей компанией в соответствии с принципами менеджмента качества. Мы именно так и руководили, хотя это требовало немалых усилий. Участие в течение нескольких дней в процессах, имеющих нулевой уровень дефектности, оказало сильное воздействие на наших клиентов. Мы были абсолютно уверены в том, что всё работает так, как и предполагалось. Когда что-то шло не так, мы немедленно предъявляли аудитории полный набор корректирующих мероприятий.

### *Воспитание потребителя*

Внимательное отношение к проблеме воспитания потребителя не приходит само собой. Когда товар продан, когда потребитель переехал на следующую стоянку, когда контракт разорван, мысли переключаются на нового потребителя. Необходимо располагать плановой программой по воспитанию. Многим компаниям быть может и не потребовались бы новые потребители, если бы они могли продавать уже имеющимся всё, в чём те нуждаются.

### ***Пример с магазином одежды***

Я подрабатывал в магазине мужской одежды в South Bend, Indiana, будучи низкооплачиваемым инженером по надёжности в Бэндиксе. Там я кое-что узнал о воспитании. Владелец магазина вставал возле дверей и приветствовал всех входящих потребителей. Он выяснял, в чём они нуждаются, и подводил их к продавцу. справлялся у них о покупках, когда они уходили, и предпринимал соответствующие меры в том случае, если они не были удовлетворены.

Его брат стоял за кассой и помогал потребителям оформить кредит. Ежемесячно каждый потребитель, помимо счёта, получал из магазина открытку. Многим потребителям даже звонили домой сами владельцы магазина или продавцы для того, чтобы рассказать о поступлении новых интересных моделей. Каждому новому жителю города посылалась коробка с шоколадными медальками и уведомлением о том, что в магазине открыта для них кредитная линия.

**Компания Форд Мотор выяснила, что привлечение нового потребителя обходится в пять раз дороже, чем сохранение имеющегося. Reichheld и Susser заметили, что удержание дополнительных 5% своих потребителей даёт 100% рост прибылей. Темпы роста обычной компании можно удвоить, если ежегодно сокращать наполовину количество потерянных потребителей.**

Продавцы непрерывно посещали курсы по работе с потребителями. Владельцы постоянно обновляли товары и содержимое витрин для того, чтобы сохранить привлекательный вид своего магазина. Результатом их усилий стал наиболее высокий уровень продаж с квадратного фута среди всех магазинов мужской одежды, расположенных вне Манхэттена. Затем они решили открыть ещё два магазина. Вскоре владельцы уже не смогли находиться на своём обычном месте и приветствовать потребителей. Они попросили других взять на себя эту обязанность, но, по тем или иным причинам, ни у кого не получалось, стоя возле дверей или за кассой, оказать такое же влияние на потребителей, какое оказывали владельцы.

Уже управляя тремя магазинами, братья вдруг обнаружили, что больше времени уделяют ведению дел, а не потребителям. Вскоре безграничная верность их потребителей, которую они культивировали годами, пошла на убыль. Однажды, в обувной отдел главного магазина, где я работал на полставки, пришёл владелец.

"Фил, - сказал он, - я знаю, что ты работаешь здесь для того, чтобы помочь своей семье и мы высоко ценим тебя как сотрудника".



*Воспитание потребителей и соответствие их нуждам способствует укреплению атмосферы доверия.*

Я поблагодарил его.

"Но я также заметил, что ты, без сомнения, получаешь удовольствие от работы. Тебе всегда до всего есть дело. Почему?"

Я ему сказал, что мне нравятся люди и доставляет удовольствие быть в состоянии помочь найти им то, в чём они нуждаются. Кроме того, у нас здесь работает очень хороший коллектив.

"Раньше и у меня было точно такое же чувство, - сказал он, - но мне кажется, что я старею. Сейчас я очень устаю".

Чтобы подбодрить его у меня возникла мысль задать ему несколько вопросов. "Я решил, что хочу стать лидером, - сказал я. - Как вы думаете, над чем, в первую очередь, мне стоит поработать?"

Он улыбнулся мне и стал оживать. "Наиболее важной частью любого предприятия является потребитель, - уверенно заявил он. - Настоящий лидер ставит приоритеты выше всего и сосредотачивается на том, чтобы сделать потребителей процветающими".

*Добиться успеха тяжело, но удержать его ещё тяжелее.*

- Ирвин Берлин  
(Irving Berlin).

"Так что же Вы тут делаете, болтаясь возле обувного склада? - спросил я. - Здесь нет никаких потребителей".

От неожиданности он вздрогнул и уставился на меня. Затем (клянусь, что было именно так) он потрепал меня по щеке и направился прямо к входной двери. Отправив продавцов, стоявших возле двери обратно в магазин, он вернулся, чтобы лично

приветствовать покупателей.

После этого он тщательно отобрал персонал, который будет стоять возле двери в каждом магазине и потратил много времени, чтобы обучить этих людей встречать покупателей и помогать им. Он купил время на радиостанции и время от времени там выступал, давая советы относительно моды. Он разговаривал с группами людей по всему городу и даже послал меня на собрание клуба "Ротари" и РТА для того, чтобы поговорить о примерке обуви.

Он изучал различные методы привлечения потребителей и всегда обращал особое внимание на выслушивание. Его брат делал то же самое и завоевал на Среднем Западе репутацию эксперта по кредитным операциям. (Банкирам тоже нужна одежда).

Оставайтесь в соприкосновении с потребителями

Единственная причина, почему многие руководители со временем теряют свою эффективность, заключается в том, что они отрываются от своих потребителей. Они, либо уступают под натиском завораживающей магии управления предприятием, либо становятся высокомерными, либо то и другое. В результате, они начинают думать, что потребитель успокоится, что так и будет идти своим чередом и, что решение всех вопросов можно взвалить отдел по маркетингу.

Затем они упускают из виду изменения, которые неизбежно возникают в нуждах потребителей. Они начинают двигаться в направлении, противоположном источникам их доходов. Что я и слышал в крупных американских компаниях, когда в начале годов их рынки начали сокращаться, так то, что их потребители "неверные" и "неблагодарные".

Причина того, что подобные неправильные оценки встречаются всё чаще и чаще, кроется в том, что руководители не формулируют личные стратегии по работе со своими потребителями. Даже те, кто сами создали предприятие, рано или поздно начинают приукрашивать этот пункт. Те, кто раньше тратили весь свой день на общение с потребителями, сейчас тратят большую часть своего времени в конференц-залах. Потребителей приравнивали к товару. Стали считать, что компания с хорошим руководящим составом всегда привлечёт их. Это как люди, которые настолько любят свои семьи, что тратят всё своё время на зарабатывание средств для них не торопясь возвращаться домой.

Эффективный лидер уделяет столько же внимания менеджменту потребителя, сколько финансам и качеству.

Потребителей нужно выявлять каждый день; необходимо изучать их нужды и соответствовать им ежеминутно; их необходимо так воспитать, чтобы они относились к вам, как к своему самому лучшему поставщику. Конкуренты с

**Федеральные исследования показали, что сочувствие к жалобам потребителя увеличивает вероятность того, что эти потребители будут вести дела с этой организацией. Если компания немедленно прореагирует, принесёт свои извинения и даст гарантию от повторения этого случая впредь, то вероятность того, что потребитель останется потребителем**

всё  
на  
70-х  
это

удовольствием переманили бы к себе ваших потребителей. В этот момент в какой-то стране, о которой вы быть может даже и не подозреваете, несколько человек сидят вокруг стола, испытывая непреодолимое желание разделить ваш рынок.

*К размышлению*

Существует лишь один компонент, без которого невозможно ни одно предприятие: потребитель.

- Правильно выявить потребителя, это наиболее важный этап.
- Для того, чтобы установить нужды потребителя, вам необходимо знать, что потребитель подразумевает под успехом.
- Процветающая организация строит свои взаимоотношения с потребителем на основе исполнения и ухода от проблем.
- Необходимо располагать плановой программой воспитания потребителя.

Единственная причина, почему многие руководители теряют свою эффективность, заключается в том, что они отдаляются от своих потребителей. В результате они начинают думать, что потребитель успокоился и заботу о нём можно взвалить на отдел маркетинга. Затем они упускают из виду изменения, которые неизбежно возникают в нуждах потребителей. Начинают двигаться в направлении, противоположном их источникам доходов.

---

Тремя аспектами работы с поставщиками являются: выбор, общение и исполнение.

- Выбирают тех поставщиков, которые имеют соответствующий товар или услугу, которые обладают финансовой целостностью и которые соответствуют нашим потребностям.
- Установите постоянные связи с поставщиками, сообщайте им обо всех требованиях и обеспечивайте их понимание.
- Непрерывно анализируйте уровень исполнения поставщиков и незамедлительно информируйте их о любом факте неполного

выполнения требований или несоответствия. Рассчитывайте, когда это необходимо, на быстрые и эффективные корректирующие мероприятия.

---

# Лидер и поставщики

## 9

*Покончите с практикой награждения предприятий, пользуясь ценовым критерием. Вместо этого минимизируйте общие издержки. Стремитесь к тому, чтобы иметь одного поставщика для каждого изделия, строя долгосрочные взаимоотношения на основе верности и доверия.*

Эдвард Деминг

*Работа с поставщиками*

Всё, что мы используем как в своей профессиональной деятельности, так и в личной жизни, приходит от поставщиков. Лидер должен относиться к ним

серьёзно и не позволять какой-либо группе или системе выбирать их, руководствуясь ценовым критерием. Необходимо наличие политики и должна быть уверенность в том, что поставщики, подобно телесным органам, смогут обеспечить нашу жизнедеятельность. Они требуют личного внимания.

- В лучшем из тех ресторанов, которые я когда-либо знал, шеф-повар каждое утро ходит на рынок. Его поставщики выкладывают на прилавки всё самое лучшее. Многие были бы рады поставлять продукты прямо на место его работы, но он хочет выбрать для своих потребителей всё самое свежее.
- Гостиница сотрудничала с одним и тем же флористом в течение двадцати лет. Не было и дня, чтобы постояльцы не восхищались красотой их букетов и свежестью цветов.
- В одной компании, копировальный аппарат не выходил из строя в течение трёх лет; в другой не было необходимости проверять каждые шесть лет полупроводниковые компоненты.
- Поразмышляйте о поставщиках, имеющих отношение к семейному автомобилю: производитель и тысячи его поставщиков; дилерская сеть; оказывающий финансовую поддержку банк; стоянки техобслуживания; автомойки; магазин автозапчастей; агентство по выдаче лицензий; компании, занимающиеся планировкой дорог; диспетчеры; дорожно-ремонтная служба; радиостанция, которая делает поездку не такой однообразной.

**Однажды кто-то сказал: "Одного раза не достаточно", но одного может быть достаточно, по крайней мере, в области качества. В 1980 году, имея пять тысяч поставщиков и дефекты, связанные с перевозками на уровне 8%, Ксерокс перешёл к стратегии "единственного источника". (Он предвосхитил "сертификацию продавца" так популярную в 90-х годах). В результате, Ксерокс сократил материальные издержки на 50%, а накладные расходы, связанные с распределением ресурсов, сократились на 2/3. Дополнительной выгодой можно считать тот факт, что количество дефектов сократилось с 10000-25000**

финансовую поддержку банк; стоянки техобслуживания; автомойки; магазин автозапчастей; агентство по выдаче лицензий; компании, занимающиеся планировкой дорог; диспетчеры; дорожно-ремонтная служба; радиостанция, которая делает поездку не такой однообразной.

Нравится нам это или нет, но наша жизнь немыслима без поставщиков. Нам нужно научиться помогать им хорошо заботиться о нас. Существует три аспекта взаимоотношений с поставщиками:

- . Выбор,
- . Общение, и
- . Исполнение.

Но для этого необходимо наличие взаимоотношений, которые, впрочем, нужны и в любом другом случае.

*Выбор*

Магазин, где я покупаю свои костюмы, не самый дорогой из тех, куда я могу заходить, но

его нельзя также назвать самым дешёвым. Я выбрал его, поскольку там люди заинтересованы помочь их потребителям выглядеть наилучшим образом. Помимо качественных материалов и хороших фасонов они могут предложить нечто большее. К внутренней части пиджака, галстука и рубашки крепится координационный номер. Они дают письменные рекомендации одевать спортивные куртки с широкими штанами. Таким образом, я знаю наверняка, что всё подойдёт друг к другу. Время от времени у меня возникает желание комбинировать вещи, но я понял, что не следует проявлять самостоятельности.

Когда изменяются мои потребности или предпочтения, магазин всегда на шаг впереди меня. Когда мы в прошлом году поехали в круиз, они знали, что именно следует предложить. Если я набираю несколько фунтов они расставляют одежду. Если я худею, то они её ушивают. Они заботятся обо мне и я им доверяю. Я плачу по их счетам вовремя, а они уважают мои потребности.

Традиционный метод выбора поставщиков, как правило используемый в мире бизнеса, но также встречающийся и в частной жизни, заключается в рассылке заявок и выборе наименее затратных предложений. Специалисты по снабжению стали более гибкими, но всё же основное внимание уделяют цене. Как следствие подобной ориентации взаимоотношения становятся однобокими. В конце концов это приводит к негативным результатам. Один и тот же поставщик редко получает контракты сериями, тем самым он лишается возможности понимать или уважать потребителя.

Причина этой ситуации кроется в том, как руководство оценивает работу специалиста по снабжению. От них ожидают одного "дешево и вовремя". Было в течение многих лет. Мысль о чтобы брать что-либо из одного источника считалось ересью. "Поставщик может использовать вас в интересах".

Практика предвзятой враждебности по отношению к поставщикам никогда не приносила пользы и от неё следует сейчас отказаться. В современном мире бизнеса нет места непродуктивным усилиям. У нас нет возможности осуществлять все проверки и аудиты, связанные с подобным отношением.

Многие промышленные компании до сих пор отводят 20% своих производственных площадей под поступившие материалы. Контейнеры приходят непрерывно, их заносят в список для проверки или испытания перед тем, как отправить на склад сырья. Здесь всегда много людей. Это и диспетчеры по снабжению, рыскающие в поисках нужных именно сейчас материалов, это и лаборанты с инспекторами, пытающиеся обработать материалы, это и люди, контролирующие производственный процесс, которые не хотят выбиваться из графиков. Всё это излишне. Компании, которые учатся тому, как работать правильно с поставщиками, не нуждаются в проверке поступивших материалов для того, чтобы эти же самые поставщики были честны и впредь.

*Лучшие поставщики - Так  
это те, которые том,  
осознают, что их  
процветание  
основывается на своих  
взаимодействии,  
которое они предлагают  
своим потребителям.  
Лучшие потребители -  
это те, которые  
понимают, что их успех  
зависит от качества  
товаров и услуг,*

Для того, чтобы вступить в новую, практичную эпоху, необходимо находить и выявлять хороших поставщиков, всерьёз помогать, интервьюировать и обучать их, а также помочь им добиться успеха. Лучшие поставщики - это те, кто осознают, что их процветание основывается на взаимодействии, которое они предлагают своим потребителям. Лучшие потребители - это те, кто понимают, что их успех зависит от качества товаров и услуг, предоставляемых их поставщиками. Организации нуждаются в развитии отношения "сопроцветания", которое заменит атавистическое выбивание денег.

### *Общение*

Когда мы думаем о создании процветающих поставщиков, мы должны иметь в виду нечто большее, чем только финансовую выгоду. Опытные поставщики понимают, что ваш успех приведёт к ним много новых потребителей. Для того, чтобы знать наверняка, что они вас обслуживают наилучшим образом, необходимо вовлечь ключевые фигуры поставщиков в плановую деятельность на как можно более ранней стадии.

Когда моя компания впервые задумалась о серии обучающих лент, мы созвали совещание, в котором участвовали продюсер и директор фильма, рекламное агентство, дом исполнения (fulfillment house), который выполняет заказы зрителей, фирма, занимающаяся связями с общественностью, и персонал. Подобные сессии проводились регулярно, поэтому вовлечённые в проект люди могли неоднократно общаться в ходе работы. В результате, во время производства не было неприятных неожиданностей и всё шло так, как было запланировано. Все наши поставщики в один голос говорили, что впервые столкнулись с таким уровнем общения. Затем они попытались вдохновить своих потребителей делать то же самое.

Поставщики должны понимать требования, которым, как ожидается, они должны соответствовать и иметь возможность отвечать тем, которые предъявляются к их товарам или услугам. Мы часто не используем то, что получаем так, как могли бы, поскольку не обладаем информацией о наилучшем способе применения товара или услуги в условиях нашего производства. Если наши поставщики будут чувствовать себя частью команды, они смогут помочь нам полнее использовать их продукцию.

Будучи руководителем проекта, я однажды проводил конференцию поставщиков. Мы провели руководителей компаний поставщиков по нашему предприятию так, чтобы они смогли увидеть, где их предложения внедрены в систему, а также поговорить с имеющими к этому отношение людьми. Некоторые из посетителей указали на лучшие способы выполнения работ, а один даже заметил, что мы укрепили устройство вверх ногами. (Мы изменили нашу процедуру и они начали ставить на своём устройстве стрелку).

Многие крупные компании пытаются контролировать своих поставщиков, настаивая на том, чтобы соответствовали заданной системе менеджмента. Было доказано, что это приносит больше вреда, чем пользы. Говоря о вреде, я подразумеваю то, что подобные процедуры требуют от руководителя затрат собственного времени и, кроме того, они оказывают пагубное влияние на то, что могло оказаться исключительно полезным способом работы.

В одном контракте есть пункт о том, что поставщик должен прислать сертификат, гарантирующий, что поставка содержит то, что нужно. Вы можете себе представить, чтобы в отчёте говорилось: "Содержимое этого контейнера не соответствует требованиям?"

Крупные промышленные организации, делая очередной заказ, требуют карты статистического контроля за процессом. Они их получают ежегодно десятками тысяч. Ни в одной из них не зафиксирован выход процесса из-под контроля. Однако, все эти отчёты хранятся в папках на полках в кабинете, поэтому, если что-то пойдёт не так, всегда можно будет доказать, что это была не вина отдела снабжения.

Наиболее эффективная система спецификации для тех, кто продаёт вам, провозглашает: "Дорогой поставщик: мы договорились о том, что именно вы должны нам прислать и сколько мы должны вам заплатить. Когда вы нам это доставите, мы вам заплатим. Искренне ваши".

Руководители, перепоручающие другим осуществление политики, всегда сталкиваются с неприятностями и никто не кричит громче других в защиту перепоручения, чем недисциплинированные поставщики. Но, они недисциплинированные только с точки зрения прежней политики. Необходимо, чтобы все участники уяснили для себя следующее:

1. Тех или иных поставщиков выбирают, поскольку они обладают должным товаром или услугой, финансовой стабильностью и серьёзным отношением к удовлетворению наших потребностей.
2. Мы берём на себя обязательства уставляя долгосрочные отношения с нашими поставщиками, информировать их обо всех требованиях и убедиться в том, что они правильно поняты.
3. Мы постоянно будем анализировать уровень исполнения наших поставщиков и незамедлительно информировать их в случае неполного выполнения требований

**Полковник Дейл А. Майснер (Dale A. Misner) говорит: "Наш способ заставить измениться подрядчика, имеющего репутацию обладателя долгосрочных нерешённых проблем, заключался том, чтобы работать вместе с ним, а не против него. Мы помогали решать, вместо того, чтобы просто идентифицировать, а затем уйти прочь, оставив подрядчика один на один со своими проблемами. В действительности, мы оставались до тех пор, пока проблема не была решена. Мы, засучив рукава, залазили в грязь вместе с подрядчиком, если это было нужно. И сейчас мы чувствуем свой вклад в принятие антикризисных решений."**

они

том,

или их несоответствия, рассчитывая на подсказку и эффективные корректирующие мероприятия в случае необходимости.

### *Исполнение*

Не у каждой компании есть много поставщиков. Одним нравится вертикальная интеграция и они делают всё сами. Другие предпочитают привлекать кого-либо другого для выполнения работы за них. В один и тот же период времени на предприятиях Дженерал Моторс работало около 750 тысяч человек, и прибыли компании составляли 110 миллиардов долларов, на Тойоте работало 90 тысяч служащих и они обеспечивали прибыль в размере 63 миллиарда долларов. Прибыли Дженерал Моторс в два раза превышали аналогичный показатель у Тойоты, однако, на них и работало в восемь раз больше людей. Разница заключается в использовании поставщиков. При правильном руководстве, поставщики обходятся гораздо дешевле, а также они более управляемы, чем "сестринская" организация, и этом случае, как правило, накладные расходы меньше.

**Если цель заключается в повышении прибылей посредством существенного сокращения издержек, предприятие в первую очередь должно обратить внимание на то, что оно покупает. В среднем производители отстёгивают до 55 центов с каждого доллара доходов на приобретение товаров и услуг, начиная от сырья и заканчивая вчерашней почтой. Сравним: расходы на рабочую силу редко превышают 6% от продаж, накладные расходы 3%. Из этого следует, что закупки, как ни одна другая статья расходов, влияют на доходы. Сократив счета на 5%, типичный производитель добавляет к чистой прибыли как минимум 3%.**

**Виллиам Маркс, исполнительный вице-президент компании AT&T, отвечающий за производство телефонов и комплектующих, говорит: "Закупки являются крупнейшей из обособленных функций на AT&T. Ни одна из осуществляемых нами операций не имеет такого значения". Такие "локомотивы" как Дэниел Кэрролл, шеф отдела снабжения AT&T, повернули в сторону "созидательного взаимодействия". Взамен помощи, оказанной ключевым фигурам поставщиков, направленной на повышение их эффективности и таким образом на удержание низких цен, снабженцы засыпали в закрома сэкономленные средства.**

**Сейчас компании размещают заказы на приобретение каждого вида сырья или комплектующих у одного, максимум двух поставщиков. Оптовые заказы ведут к сокращению издержек. Крупные поставки могут уменьшить счета за обслуживание и MRO на величину от 10% до 25%.**

**Сокращение издержек, связанных с закупками, имеет мало чего общего с вынуждением поставщиков сырья или комплектующих снижать свои цены. AT&T и Крайслер рассматривают цену лишь как один из аспектов общих издержек и создают прочные партнёрские взаимоотношения с поставщиками, что позволяет им из года в год избегать других, не менее важных издержек. Они стремятся помочь поставщикам: уменьшить объёмы**

материальных запасов, исключить потери и стандартизовать комплектующие, тем самым, как сэкономить, так и снизить цены.

Что нужно для увеличения эффективности закупок:

- **Усилить вашу покупательную способность.** Определите, какие детали и услуги используются определёнными группами заводов или всей корпорацией. Покупайте изделия крупными партиями, приобретая их у одного или двух крупных поставщиков, заменяющих множество более мелких.
- **Досконально изучите поставщиков, от которых вы можете зависеть.** Пригласите ведущих поставщиков поучаствовать в конкурсе за право работать с вами. Выберите из них двух или трёх, предложивших наилучшую комбинацию цены и улучшения производительности.
- **Работайте вместе над снижением общих издержек.** Направляйте ваших производителей к поставщикам, чтобы помочь им уменьшить материальные запасы и сократить убытки. Как минимум раз в год сравнивайте цены, издержки и технологии ваших поставщиков с тем, что предлагают их конкуренты. Если ваши продавцы оступились, помогите им вновь занять их прежнее положение.

Говорит Джек Барри, специалист по закупкам: "Продвигаясь на рынок продавцов, компании выигрывают, относясь к поставщикам не как к врагам, а как к партнёрам" [2].

Сделанное поставщиками должно полностью соответствовать договорённости. Полностью, а не почти. Вы не хотите создавать запасы товаров из-за того, что поставщики не соответствуют требованиям. В этом вопросе вы должны придерживаться принципиальной позиции. Десять лет назад многие из моих клиентов, занимающихся производственной деятельностью, обладали системами учёта материальных запасов, которые требовали разделения зданий и комплексных систем контроля. Сейчас эти здания пусты или используются с большей выгодой. Добились этого, заинтересовав поставщиков в качестве.

При оценке эффективности поставщиков оперируют ценой, графиком (поставок) и качеством. Не привязывайтесь к скользящей шкале. Цена либо соответствует, либо нет; поставки либо вовремя, либо нет; требования либо полностью выполняются, либо нет.



Совещание, ориентированное на поставщика

Ориентированные на поставщика совещания следует проводить, как минимум, один раз в год.

Поставщиков следует, как минимум раз в год, приглашать к участию в ориентационных совещаниях. Обращаться следует только к высшим должностным лицам (продавцы могут согласиться со всем и

пообещать что угодно). Лучше всего подойдёт чётко спланированная однодневная конференция. Её цели: убедиться, что ваши поставщики знают вашу политику и что они будут ей соответствовать, представить их вашим людям и ознакомить с вашими методами работы, построить лучшие взаимоотношения.

Начните совещание точно вовремя. Разъясните в чём его суть, вкратце подчеркните важность долгосрочных взаимоотношений, базирующихся на исполнении мирового уровня. Упомяните о существующей конкуренции и о том, что единственный способ её избежать - это совместная работа. Утверждайте, что ключом к совместной работе является открытое общение - как формальное, так и неформальное.

Пригласите со стороны хорошо известного оратора, который расскажет о ситуации в мире бизнеса, сделав особый акцент на вашу отрасль промышленности или специальность. Попросите нескольких поставщиков подготовить замечания, в которых бы перечислялись их потребности, а также поручите вашим менеджерам по снабжению обсудить то, к чему они имеют отношение. После выступлений дайте возможность каждому поучаствовать в открытой дискуссии с использованием сформулированных в письменном виде вопросов. (Некоторые люди чувствуют себя лучше, передавая записки с вопросами, нежели чем вставая и задавая их вслух).

Закройте собрание, ещё раз представив людей, занимающихся снабжением, а также других служащих, с которыми поставщики будут поддерживать связь. Предоставьте поставщикам информацию, касающуюся вашей организации, а также некоторых специальных проектов, в которых они будут принимать участие. Строго следуйте намеченному плану.

При работе с поставщиками не проявляйте снисхождения к тем, кто не следит за графиками, издержками или качеством. Убедитесь, что те, чьей работой вы довольны, получают соответствующую прибыль на свои вложения и, когда это возможно, заключайте с ними долгосрочные контракты. (В этом случае они могут обновлять своё оборудование и проводить более качественную подготовку служащих).

### *Обучение других*

Закупки - это одна из тех областей, которые высшее руководство не замечает до тех пор, пока что-нибудь не произойдёт. Это область, которая может создать репутацию организации, однако, она требует обучения всех вовлечённых в неё людей.

Для того, чтобы привлечь должное внимание, начните с того, что узнаете сколько стоит начать работу с новым поставщиком. Это практически то же самое, что и найм нового служащего. Деньги, сэкономленные на более выгодном предложении, тратятся очень быстро. Гораздо лучше воодушевить уже имеющихся поставщиков, отрегулировать их процессы и тем самым снизить издержки. (Другая скрытая статья расходов - это хранение материалов на складах. Идея Генри Форда поставок "точно вовремя" позволяет сэкономить на этом. Материалы покупают только когда в них ощущается потребность).

Напоминайте вашим поставщикам, скольким людям и процессам наносится ущерб в том случае, если они не выполняют в точности то, что обещали. Затем наградите их за то, что они сделали так, как обещали. Помните, что обучение поставщиков - это половина задачи. Другая половина - это обучить людей в вашей организации уважать поставщиков и относиться к ним как к партнёрам.

Взаимоотношения с поставщиками самые важные из всех тех, которые поддерживает организация. Тремя основными аспектами этих взаимоотношений являются: выбор, общение и исполнение.

Тщательно выбирайте тех поставщиков, которые обладают должными продуктом или услугой и финансовой стабильностью, поддерживают открытую и своевременную связь со стандартами, тем самым избегая необходимости в проверке.

Поскольку качество наших товаров зависит от качества материалов, которые мы получаем от наших поставщиков, нам нужно работать с ними для того, чтобы убедиться в том, что они способны делать для нас то, что нам нужно чтобы они делали. Поставщики должны понимать требования, которым они, как предполагается, должны соответствовать и обладать возможностями отвечать тем, которые предъявляются к их товарам или услугам. Поставщики также могут помочь нам правильнее использовать их продукцию.

В свою очередь нам нужно дать понять нашим поставщикам, что они могут обращаться к нам за советом, содействием и поддержкой до тех пор, пока они соответствуют своим стандартам.

Способ оценить эффективность поставщиков связан с ценой, графиком (поставок) и качеством. Цена либо соответствует, либо нет; поставки либо вовремя, либо нет; требования либо выполняются, либо нет.

---

Цели ежегодных, ориентированных на поставщиков, совещаний: убедиться в том, что поставщики знают нашу политику, представить их нашим людям и ознакомить с методами работы, поднять взаимоотношения на новый уровень.

Лидеру необходимо иметь в виду три аспекта отношений со служащими: выбор, обучение и климат.

Четыре постулата создания позитивного рабочего климата:

- Доступ к руководству
  - Реалистичная система поддержки
  - Честная система оценки
  - Адекватная компенсация
- 

# Лидер и служащие

# 10

*Современный лидер - это человек, который в состоянии общаться и мотивировать.*

Стюарт Р. Левин (Stuart R. Levine),  
исполнительный директор  
Дейл Карнеги и Компаньоны (Dale Carnegie & Associates)

Очень немногие подразделения организации способны эффективно выполнять свою работу правильно с первого раза. Нет лучше способа проявить себя лидером, чем стать таковым в своей области ответственности. Это не сложно, но без этого не обойтись, если вы хотите, чтобы служащие были на вашей стороне.

Служащие на любом уровне, в любой организации, в любой части мира будут работать так интенсивно, как они того хотят, посвятят себя и будут эффективными ровно настолько, насколько они того пожелают. Задача лидера состоит в том, чтобы помочь им захотеть отдать организации все свои силы. Этого нельзя добиться взятками или угрозами. Это можно осуществить только через взаимоотношения.

Взаимоотношения строятся на сознательном стремлении лидера к созданию климата предупредительности и успеха, что воспринимается людьми как истина. Когда руководители не полагаются на служащих, они тем самым создают атмосферу разобщённости. Некоторые лидеры полагают, что очень просто управлять, когда нет необходимости вникать в вопросы, которые касаются чувств и материального благосостояния людей. Однако, когда люди ощущают недостаток интереса к себе они отвечают тем же.

В том случае, если между лидерами и служащими отсутствуют взаимоотношения, организация сталкивается с двумя проблемами:

- Для выполнения работы требуется гораздо больше людей, поскольку никто не будет брать на себя ответственность за результаты, выходящие за пределы их непосредственных обязанностей;
- Очень сложно добиться улучшений, поскольку служащие практически не испытывают верноподданических чувств по отношению к организации.

Для того, чтобы предотвратить, или избежать подобных неприятностей, или обеспечить позитивные условия работы, лидеру необходимо иметь в виду три вещи:

1. Выбор,
2. Образование и
3. Климат.

*Лучший лидер - это тот,  
у которого хватает  
здорового смысла  
позволить хорошему  
человеку делать то, что  
он хочет делать и  
сдержанности, чтобы  
не вмешиваться в это.*

### **Выбор**

Любой проект начинается с того, что выбирают исходные материалы. В этот момент определяется будущее задуманного мероприятия.

Выбор тех, кто работает на вас, очень важен. Не все обладают одинаковыми

способностями, которые смогут помочь вам добиться успеха. Мудрый лидер избавляется от тех, кто, несмотря на все усилия "развить" их, не способен добиться желаемых результатов. Не все согласятся с тем, что вы задумали сделать. Мудрый лидер также избавляется от тех, кто в открытой форме выражает своё несогласие с видением лидера и от тех, на кого впустую расходуются внимание и признательность.

Исходя из своего опыта работы в крупных корпорациях, я могу сказать, что в любой сфере деятельности есть служащие, чья работа приводит к обратным результатам. Это скорее источники неприятностей, чем доходов. Некоторых можно перевоспитать, поговорив с ними по душам и воодушевив их. Они становятся такими на ранней стадии своей жизни и не видят причин для изменений.

Люди, которые настроены просто против руководства, часто не соглашаются и саботируют только потому, что им хочется не соглашаться и саботировать. Такие люди, как правило, не помнят хорошего к себе отношения. Другие служащие могут быть просто слишком негативно настроены или слишком сложны для общения, чтобы другие смогли с ними ужиться. Невозможно создать процветающую организацию, опираясь на подобный исходный материал. Проблемные служащие отнимают слишком много времени у руководителей и сеют семена недовольства.

Найдите тех, кто хорош на своём и с энтузиазмом относится к своей работе. Вы можете развить и воспитать Другим деликатно, насколько это возможно, предложите уйти.

месте

*Ваша цель - это нанять энтузиастов и сделать их так, чтобы они не перестали быть*

Кроме того, для лидера очень важно самому участвовать в процессе

отбора не слишком полагаясь на отдел кадров. При отборе служащих, в основном, особое внимание уделяется рабочим навыкам и опыту работы претендентов. Проверяется образовательный уровень и часто проводят тестирование. Как правило, очень мало известно о потенциальной позиции служащего.

Лидеру функционального подразделения следует провести беседу с претендентами после того, как они пройдут первый барьер проверки технической компетентности и образовательного уровня. Лидеру следует сосредоточиться на выявлении позиции конкретного человека в отношении жизни вообще и трудовой деятельности в частности, не объясняя то, как работает организация.

Было бы хорошо спросить собеседника, есть ли у него какие-нибудь вопросы об организации, работе, или о чём-нибудь ещё. А затем - молчите, дав человеку возможность подумать и ответить. Если у него нет никаких вопросов, вы можете предположить, что он мало интересуется организацией, больше обращая внимание на оплату. Если человек спрашивает о привилегиях, то можно сразу же определить круг его предпочтений. Цель состоит в том, чтобы найти того, кто интересуется работой организации и ищет место, где он или она сможет получить удовольствие от работы и возможность роста.

Позитивные люди привлекают позитивных же людей. Найдите нескольких служащих, которые отвечают этим требованиям и дайте им возможность помочь в проведении бесед с претендентами. В конце концов, им, быть может, придётся с ними работать. Я поощрял своих служащих давать рекомендации для приёма на

работу своим друзьям и членам семьи. Когда служащие участвуют в процессе приёма людей на работу, они стремятся помочь тому, за кого они поручились, оставаться энтузиастом и не терять производительность. Ваша цель - это нанять энтузиастов и сделать так, чтобы они не перестали быть таковыми.

## *Образование*

**Вера основателя Моторолы Пола Гэльвина в то, что компания эффективна ровно настолько, насколько эффективны люди, её составляющие, определяет то, как Моторола выбирает, обучает и побуждает к успеху свой персонал. К примеру, в 1992 году Моторола потратила примерно 100 миллионов долларов на обучение служащих. С помощью гуманитарного образования с отрывом от производства и программы по возмещению расходов связанных с обучением, компания полагает удвоить эту сумму, а это означает, что она сможет помочь становиться своим служащим, из года в год, лучше. Квартальный отчёт Моторолы показал, что уровень продаж за период с января по март 1995 года, когда доходы составили 6 миллиардов, вырос на 28% за**

Как только люди отобраны, их необходимо сразу вовлечь в образовательный поток. Он начинается с хорошей программы по ориентации, которой многие организации не обладают. Я имею в виду не одночасовую ориентацию. Даже если служащий переходит из одного подразделения организации в другое, вам и в этом случае необходимо направить его мысли в нужное русло. Люди никогда не будут более внимательны, чем в первые дни после приёма на работу.

Новым служащим необходимо понять видение, политику, а также рабочую этику организации. Им необходимо встретиться со своими сослуживцами и понять кто чем занимается. Нужно, чтобы суть работы им объяснил их руководитель, а не человек, сидящий за соседним столом.

Существует две формы обучения: то, что даёт организация и то, что служащие изучают для себя. Организациям нужно сделать всё возможное для того, чтобы развить привычку у служащих к непрерывному обучению. Компании следует заплатить за любые курсы, которые захочет посетить служащий, даже если это курсы по плетению корзинок. В этот день, когда всё очень

быстро изменяется, нет ничего невозможного. Цель одна: сделать так, чтобы у человека появилась привычка к учёбе.

Часто программы "развития руководства" не работают, поскольку выбираются не те люди и учат их не тем вещам. Не тратьте время, пытайтесь развить людей. Помогите развиваться им самим.

Организации следует обеспечить обучение навыкам общения, а также другим межличностным взаимоотношениям наравне с техническими дисциплинами. С концепциями улучшения качества должны быть знакомы все, а любое изменение в содержании работы должно сопровождаться курсами

повышения квалификации. Служащим следует, по крайней мере, раз в месяц встречаться в открытой дискуссии для того, чтобы знать, как развивается организация и чтобы наладить взаимоотношения. Такие мероприятия способствуют установлению новых связей и взаимному уважению.

Проведение регулярных собраний с участием всего персонала является способом сохранения вовлечённости служащих в дела организации. Лидеру следует избегать отсутствия в городе в то время, когда запланировано проведение этих собраний. Лидеру нужно говорить о деятельности организации, а чиновнику, представляющему финансовый аппарат, о росте компании и её доходах. Человек из отдела, занимающегося людскими ресурсами, может представить новых людей и объявить о новых назначениях или изменениях в режиме работы. Информацию о деятельности комитетов и реализации проектов могут сообщить вовлечённые в них служащие. Каждому должна быть дана возможность высказаться или задать вопросы. Можно попросить разъяснить некоторые слухи. Тем самым, всем служащим даётся возможность увидеть друг друга и наладить хорошие взаимоотношения.

Информационный бюллетень (либо напечатанный, либо распространённый посредством электронной почты) может содержать сообщения, касающиеся событий произошедших в компании, основных контрактов или продаж, графиков, объявлений о спросе и предложении, либо что-нибудь ещё, в чём могут быть заинтересованы служащие. Люди высоко ценят постоянство, с которым при помощи этих средств они получают информацию и то внимание, которое им уделяется.

### *Климат*

Создавая климат внимания, предупредительности, в котором люди будут стараться проявлять себя с наилучшей стороны, мы можем начать, спросив себя: "Что бы мы хотели подразумевать под словами "рабочий климат"?" и "Как бы мы хотели, чтобы к нам относились?"

Каждую организацию время от времени необходимо рассматривать как "чистый лист бумаги". Если работа и системы существуют сами по себе,

**Эти строители (первых великих американских корпораций, подобных IBM, Procter & Gamble и Johnson & Johnson) видят свою роль в создании среды - как следствие культуры - в своих компаниях, где служащие могли бы себя чувствовать в безопасности, и, таким образом, заниматься своей работой, необходимой для того, чтобы сделать бизнес**

деятельность переполняется привилегиями и связывается традициями. Будет расти численность людей, но не её эффективность. Когда она становится слишком неповоротливой начинаются незапланированные сокращения. Организаций, которые остаются крепкими и эффективными, не постигает такая судьба.

Мы не собираемся предлагать гарантированную работу на всю жизнь, но хотим, чтобы служащие знали, что к тем, кто работает на совесть и повышает свой уровень, будет соответствующее отношение. Для того, чтобы сформулировать политику,

объясняющую как следует обращаться с людьми в организации, необходимо начать с определения цели самой организации. "Зарабатывать прибыль" нельзя назвать продуманным ответом. Цель компании должна заключаться в том, чтобы помочь людям прожить насыщенную жизнь. К этим людям относятся потребители и поставщики, а также служащие. Помимо компенсаций и пособий компания предусматривает отношение к каждому как к личности, что придаёт смысл существованию людей.

Четыре составляющие участвуют в создании климата, который порождает созидательное отношение к собственному труду, производительности и, кроме того, даёт ощущение комфорта на рабочем месте. Эти составляющие рассмотрены ниже.

#### Доступ к руководству

*Вы никогда не услышите ничего плохого про вашу компанию до тех пор, пока не спросите. Очень просто выслушивать хорошие новости, но вам необходимо подделать чек для того, чтобы получить плохие.*

- Томас Ватсон

Доступ к руководству отнюдь не означает, что двери руководителя всегда открыты. Это значит, что каждый служащий может общаться с руководством: вносить предложения и чувствовать себя услышанным и воспринятым, как важная часть организации. Это ваша работа - довести до сведения каждого, что подобный стиль общения приветствуется. Периодические

разговоры со служащими на всех уровнях, могут помочь вам сохранить осведомлённость обо всём, что происходит в организации.

Для того, чтобы добиться этого, руководство должно быть там, где служащие. Когда я решил покинуть одну компанию, президент, узнав об этом, спросил меня, в чём причина того, что я не был счастлив. Я сказал ему, что мои идеи вызывали насмешки, тогда как ситуация медленно ухудшалась. "Вам следовало поговорить со мной", - сказал он. "Единственно, где я вас видел, так это на ежегодно устраиваемом пикнике", - ответил я.

#### Реалистичная система поддержки

Пособия для служащих должны включать в себя ориентированную на профилактику систему заботы о здоровье, программу пенсионного страхования, помощь в уходе за детьми и, в случае необходимости, частные консультации. Должным образом подобранная и управляемая программа пособий составляет примерно 35% от общей суммы компенсаций. Однако, она позволяет увеличить производительность, поскольку отвлекает мысли людей от всего постороннего. Например, родители могут потратить большую часть послеполуденного времени на телефонные звонки, проверяя чем занимаются дети, вернувшись домой после школы. Служба помощи заботы о детях - которая обходится очень дёшево - позволяет избежать волнений по этому поводу и почувствовать благодарность родителей.

Самая неприятная из обязанностей руководителя - это попытаться оценить служащих. Поскольку у всех критерии различные, практически невозможно оценить служащих беспристрастно. Гораздо лучше спрашивать служащих относительно их целей на шесть и двенадцать месяцев. Затем обсудить этапы, необходимые для достижения целей и договориться о том, как измерить результаты с течением времени. Всё, что лидеру нужно сделать, так это помочь служащим ставить перед собой высокие и дерзкие цели, сохраняя, в то же самое время, их измеримость и реалистичность.

#### Адекватная компенсация

Деньги нельзя назвать хорошим мотивирующим фактором, однако их недостаток полностью лишает мотивации. Когда я был моложе, то часто менял работу и компании, из-за того, что недостаточно много зарабатывал. Поскольку я учился и становился более ценным работником, компании просто не успевали приспособиться к моему прогрессу. Каждый раз человек, который приходил на моё место получал больше, чем я.

*Количество  
используемого человеком  
воображения обратно  
пропорционально  
наказанию, которое он  
получает за то, что  
пользуется им.*

- Роджер Фон Ох  
(Roger Von Oech)  
*A Whack on the*

В прошлом, руководство многих организаций было зажато концепцией выслуги лет: компенсация и ответственность зависели от возраста и количества проработанных лет. Сейчас гораздо лучше понимают, что служащие создают компанию, а не наоборот. "Рабочие знаний" являются ключом к успеху в глобальной экономике. Их необходимо выделить из общей массы признанием, что заставит их гордиться тем, что они работают именно здесь.

Этого можно добиться, в частности, посредством тщательного отбора служащих, их непрерывного обучения и создания климата, который является источником успеха для служащих, организации и её потребителей и поставщиков.

*К размышлению*

Первоочередной задачей, при создании хороших отношений со служащими, является отбор служащих.

Обучение служащего начинается с хорошей программы по ориентации. Новым служащим необходимо понять видение и политику организации, встретиться со своими сослуживцами и понять кто чем занимается, получить объяснения, касающиеся работы от своего руководителя, а не от человека сидящего за соседним столом.

Организациям следует делать всё возможное, включая возмещение расходов, связанных с учёбой для того, чтобы развить у служащих привычку к непрерывному обучению. Кроме того, организации следует проводить обучение навыкам межличностного общения и командной работе наравне с обучением техническим дисциплинам.

Очень важно, чтобы служащие были в курсе всех организационных перемен. Правда практически всегда предпочтительнее обрывков фактов, вылетевших из мельницы слухов.

В создании позитивного организационного климата участвуют четыре составляющие:

- Доступ к руководству: Любой служащий должен чувствовать себя свободным для того, чтобы вносить предложения.
- Реалистичная система поддержки: Эффективные пособия для служащих повышают производительность труда, поскольку отвлекают их мысли от посторонних предметов.
- Справедливая система оценки: Система оценки должна включать в себя запланированную беседу, в ходе которой служащий, наравне с руководителем, участвует в определении своих целей и решении относительно того, каким образом будет измеряться прогресс.
- Адекватная компенсация: Рабочие должны получать такую компенсацию, которая отражает их вклад в организацию. Это не всегда значит, что руководители среднего и высшего звена должны получать больше, чем другие служащие.

Взаимоотношениями между боссом и служащим управляют посредством:

- 
- ~~Согласия~~
  - Помощи
  - Предотвращения

# Лидер и боссы

## 11

*Человек, занимающий высокое положение, трижды слуга: слуга господина или государства, слуга славы и слуга дела.*

Франсис Бэкон, 1561-1626 гг.

---

### *Взаимоотношения с боссами*

В названии этой главы мы упоминаем "боссов", поскольку даже если мы сами лидеры, нам необходимо всегда иметь в виду множество людей, способных повлиять на нашу профессиональную жизнь как в хорошую, так и в плохую сторону.

В современном мире бизнеса практически над каждым кто-нибудь да стоит, будь-то совет директоров, законодательный орган, инвесторы или кто-либо ещё. Мы обычно сами не выбираем этих людей, за исключением тех случаев, когда обращаемся к ним за участием или просим принять на работу. Они могут нам нравиться и мы можем уважать их, однако, этого может и не происходить. Принимая во внимание множество факторов, изменяющихся в любой момент времени, мы должны быть в состоянии манипулировать ими и направлять их на благо всех вовлечённых лиц.

Взаимоотношения с боссами требуют иного акцента, нежели чем взаимоотношения с потребителями, поставщиками и служащими. Что касается последних, мы можем стать источником прогресса и энергии. С боссами мы будем вынуждены заниматься по большей части защитной работой.

Ключ к решению - в управлении взаимоотношениями между боссом и служащим. Вот три их аспекта:

- Согласие
- Помощь
- Предотвращение

Наибольшего успеха добиваются те руководители, которые очень быстро схватывают то, о чём думают их боссы.

- Ами Бэрмар (Amy Vermar)

Те боссы, которым я нравился, давали мне практические советы и помогали в моём продвижении по службе. Я очень быстро научился не вскакивать сразу же на белого коня и приниматься за организационную работу, а потратить дополнительно ещё немного времени на то, чтобы убедиться в том, что я понял задание именно так, как его задумывал мой босс. Это понимание оказалось крайне важным.

Я задавал такие вопросы:

- Какой ожидается результат?
- Как скоро он должен наступить?
- Как я узнаю, что выполнил задание?
- Есть ли какие-нибудь основные правила, которые я должен знать (например, не покидать города; не тратить денег)?
- Есть ли кто-нибудь, кого мне не следовало бы вовлекать?

Подобного рода вопросы подходят и для повседневной работы. Никогда не позволяйте наблюдателю любого уровня применять свои критерии для оценки вашего уровня исполнения. Всегда подменяйте их, тем или иным способом, и заключайте конкретные соглашения.

Лидеру следует быть осведомлённым о том, что происходит. Осведомлённость означает знание того, как предполагается выполнить работу и как будут измеряться результаты. Это значит, например, что если вы отвечаете за обслуживание потребителя, вы знаете сколько времени, по мнению ваших боссов, должно пройти с момента поступления жалобы от потребителя и до удовлетворения её; сколько времени сейчас уходит на смену ориентации; сколько времени у вас уходит на то, чтобы улучшить работу; какого рода отчёт желателен и кому вы должны предоставить отчёт.

Подобные вопросы необходимо прояснять в ходе ежедневного общения и вам следует всё записывать. Когда собирается группа боссов для того, чтобы выбрать следующего руководителя, вы хотите предоставить вводную информацию, основывающуюся на конкретных фактах. Если их не хватает, то о вас судить по тому, как вы работали последнюю неделю.

Исполнительный директор был удивлён, когда совет директоров попросил написать его прошение об отставке спустя всего лишь каких-то восемнадцать месяцев. Совет был заинтересован в одних целях, тогда как

**В ходе исследования, проведённого А. Т. Kearney, процветающих и рядовых компаний из списка Fortune 500 выяснилось, что будут исполнительные директора преуспевающих компаний имеют одну общую черту. Все, кроме одного, были назначены из числа сотрудников компании и оставались на посту исполнительного директора более шестнадцати лет [11**

провёл колоссальную работу по достижению других, практически противоположных целей. Если бы он не был так энергичен, то мог бы ещё оставаться на своём посту. Он не был осведомлён о намерениях совета, за что и поплатился.

Кто-то может быть так увлечён решением проблемы или производством товара, что может забыть включить тех, кого следовало бы включить или проявить к кому-либо уважение. Это всегда ошибка. Люди, которых исключают или которыми пренебрегают, скорее станут вашими врагами, чем союзниками. Важно знать кого следует задействовать, у кого проконсультироваться или кого поблагодарить перед тем, как вы начнёте проект.

## *Помощь*

Высшие руководители постоянно ищут людей, которые помогли бы им добиться успеха. Они будут награждать и продвигать таких людей. Помогать боссу достичь успеха не означает пресмыкаться или быть "соглашателем".

Важно выяснить, что хочет босс и сразу же сделать это. Если вы, в этом смысле, подходите боссу, то большую часть своего времени сможете посвятить работе над тем, над чем вы на самом деле хотите работать.

Иногда полезно квалифицировать босса для того, чтобы знать какого рода помощь предлагать. Есть три типа боссов: высокомерный, последовательный и нерешительный.

1. *Высокомерный.* Служите высокомерному боссу, как только сможете, в то же самое время молча ищите место, куда вы можете уйти. Невозможно заставить высокомерного босса выглядеть настолько хорошо, чтобы это соответствовало его воображаемому образу. Кроме того, высокомерные боссы часто меняют своё мнение, отношение к вам не является исключением.

Не путайте уверенность с высокомерием. Существуют несколько людей, чья компетентность настолько очевидна и если они говорят о чём-то, сделанном ими, высока вероятность того, что это правда. Если у вас есть возможность работать на кого-либо подобного или вместе с ним, немедленно воспользуйтесь ею. Однако, не позволяйте поглотить себя огню другой личности. Учитесь тому, что вы можете, а затем двигайтесь дальше.

2. *Последовательный.* Существуют мыслящие руководители, которые провозглашают чёткое видение, составляют планы, целенаправленно управляют подчинёнными и реализуют свои цели. Они искренние, вежливые и уважительные. Если у вас что-то идёт не так, они поговорят с вами и это поможет. Их практически невозможно одурачить, что могло бы вызвать сочувствие со стороны служащих и компании. Вы можете доверять им.

*Некоторые люди, как бы они ни были опытны или интеллектуальны, органически не в состоянии принимать взвешенные решения.*

Последовательные боссы ожидают от вас точного исполнения работы. Что-либо меньшее означает недоверие в будущем, если оно, конечно, у вас в этой компании будет.

- Джеймс Каллаган  
(James Callaghan),  
бывший премьер министр  
Великобритании

3. *Нерешительный.* Существуют люди, которым не нравится принимать решения или высказываться. Как правило, у них очень ограниченное видение. Им практически невозможно помочь добиться успеха. Однако, можно быть принятым за того, кто помогает им избежать поражения.

Некоторые становятся мастерами этого дела. Они составляют график для босса, пишут выступления, встречаются с людьми, представляют людей, читают почту, руководят программами и за это иногда получают благодарность. Но другие знают, в чём дело и, в конечном счёте, получают вознаграждение.

### *Предотвращение*

Предотвращение - это прерогатива руководителя. Предотвращение реализации неудачных проектов является результатом умения исследовать программы и процессы перед их внедрением, а также предвидеть последствия.

Столь же важно, как и не совершать финансовых ошибок или не посылать потребителю то, о чём не было договорённости - это убедить в том, что вы не занимаетесь саморазрушением. Некоторые действия гарантируют ваше попадание в чёрную дыру лидерства. Вот некоторые из них.

*Поставить босса в неловкое положение.* Я помню совещание с участием важных персон, на котором один из моих коллег спрашивал о перерасходе. Он с сожалением констатировал, что расходы не были хорошо продуманы и, вследствие этого, имела место излишняя трата денег. Ответчик задрожал и предложил, чтобы вопрос о расходах переадресовали его боссу (который сидел рядом с ним), поскольку он был тогда. Улыбаясь, стиснув зубы, босс кратко заметил, что этот вопрос можно было бы обсудить на следующем собрании.

Другой способ поставить босса в неловкое положение - это провалить выполнение задачи, за которую взялась организация.

*Встречаться с боссом.* Очень важно иметь дружеские взаимоотношения со своими боссами, однако, не очень хорошая идея стать с ними "приятелями". Это не менее справедливо, если босс относится к противоположному полу. Есть слишком много вещей, которые могут быть неправильно истолкованы. Важно остаться профессионалом, ещё больше сосредоточившись на благосостоянии и процветании своих боссов.

Нельзя назвать хорошей идеей поддержание взаимоотношений с боссом вне рабочего времени. Всё нормально, когда вы по случаю сыграете партию в гольф, обсудив при этом деловые вопросы. Всё нормально, когда вы вместе едите или выпиваете во время путешествия. Хорошая мысль проводить иногда вместе запланированные ланчи во время работы. Хорошо иметь достаточно близкие личные связи, чтобы была возможность без стеснения обсуждать деловые вопросы и вместе разрабатывать стратегию. Однако, неразумно

*В любой компании  
размышляйте о том,  
куда вы могли бы уйти.*  
- Публилиус Сирус  
(Publilius Syrus) стр. 42 В. С.

поддерживать отношения с боссом вне рабочего времени. Вы всегда будете подчинённым, даже если вы президент, а он председатель правления. Вы будете делать то, что хочет делать босс и/или выполнять поручения определённого рода. Таким образом, вы можете потерять уважение со стороны других.

*Недопонимание.* Важно избежать недопонимания. Будь то крупная организация или небольшая, правильным людям нужно получать правильную информацию в правильное время. Вот что отделяет поражающих воображение лидеров от обыкновенных: система взаимоотношений, которая всем понятна, в которой необходимая информация появляется вовремя и правильно идентифицируется, анализ должным образом планируется и правильно исполняется, данные распределяются наиболее быстрым и эффективным способом и у каждого есть доступ к вовремя обновляемой информации, соответствующей их работе. Ни один паук не плетёт ненужных сетей.

Значение боссов в жизни лидера невозможно преувеличить. Это то, как вы изучаете внутренние механизмы организации для того, чтобы разобраться, где следует повернуть ключи для того, чтобы у вас появилась возможность сделать себе карьеру. Влияние боссов гораздо сильнее, чем чьё бы то ни было, в лучшую или в худшую сторону. С помощью предупредительности и обновления вы можете создать такие взаимоотношения, которые обеспечат стремительный рост вашей карьере.

Практически каждый лидер в современном мире бизнеса отчитывается кому-то, или несёт ответственность перед кем-то, будь то инвесторы или совет директоров.

Важно выяснить, чего босс на самом деле хочет добиться и когда это должно быть сделано. Не менее важно узнать, есть ли какие-либо другие соображения (или люди), которые необходимо принять во внимание.

Под осведомлённостью понимают знание того, какую работу предполагается выполнять и того, как будут измеряться результаты.

Невозможно заставить высокомерного босса выглядеть настолько хорошо, чтобы это соответствовало его воображаемому образу.

Последовательные боссы продумывают весь процесс целиком и будут ожидать от вас точного и своевременного выполнения согласованных мероприятий.

Нерешительные боссы могут научиться перелagать на вас заботы о том, чтобы они хорошо выглядели.

Предотвращать - это значит не ставить босса в неловкое положение, не поддерживать с боссом отношений в не рабочее время, работать над тем, чтобы избегать недопонимания.

Каждый должен иметь доступ к обновляемой вовремя информации, соответствующей его работе. Существует потребность в создании системы сообщений, которую все понимают, с информацией, которая своевременна и необходима, с хорошо спланированным и проведённым анализом и с данными, распределяемыми наиболее эффективным способом.