

# Глава 1

## Является ли ваша организация высокоэффективной?

---

Дон Кэару, Фэй Кандарян, Юнис Паризи-Кэару,  
Джесси Стоунер и Кен Бланшар

**М**еткий стрелок скажет вам, что, если вы хотите попасть в мишень, вам нужно целиться в яблочко. Зачем? Потому что, если вы не попадете в яблочко, вы все равно попадете в мишень. Но если вы будете целиться в мишень и промажете, вы не попадете никуда. Дон Шула, который в соавторстве с Кеном Бланшаром написал книгу «Каждый является тренером» («Everyone's a Coach»), всегда говорил своим «Дельфинам», футбольной команде в Майами, что у них только одна цель — выиграть в каждой игре. Было ли это возможно? Очевидно, нет, но если вы не добиваетесь совершенства в каждой игре, вы никогда не получите шанса достигнуть этой цели. Вероятно, именно поэтому команды Дона Шулы выиграли больше футбольных матчей, чем команды любого другого тренера в истории НФЛ (Национальной футбольной лиги), и поэтому его «Дельфины» 1972 г. все еще являются единственной командой, не потерпевшей ни одного поражения за весь сезон. Значит, цель, к которой вы стремитесь, тесно связана с эффективностью вашей работы.

В наше время Уолл-стрит и давление со стороны бизнеса заставляют многих думать, что единственная цель бизнеса, имеющая значение, — это финансовый успех. И все же немногие, если вообще найдутся такие, желали бы включить в свою эпитафию упоминание о финансовых достижениях своей компании — цене ее акций или размерах прибыли. Скорее они могут пожелать, чтобы люди помнили их вклад в создание высокоэффективной организации.

Люди, желающие управлять на более высоком уровне, должны понять, как выглядит высокоэффективная организация и что нужно для ее создания. Им нужно целиться в правильную мишень.

## Правильная цель: тройной результат

В высокоэффективной организации энергия каждого сосредоточена на достижении не одного, а трех результатов: на том, чтобы быть *лучшим поставщиком, лучшим работодателем и лучшей компанией для вложения денег*. Этот тройной результат и является правильной целью, и именно он может определить различие между посредственностью и величием.<sup>1</sup> Руководители высокоэффективных организаций знают, что результат их деятельности зависит от их клиентов (потребителей), их сотрудников и их инвесторов.

Очень многие организации имеют в отношении результатов и сотрудников философию «и/или». Они считают, что должны выбирать между результатами и людьми. Но все великие организации, с которыми мы работали многие годы, опираются в отношении результатов и людей на философию (принцип) «и/и». Люди — как клиенты (потребители), *так и* рабочий коллектив — рассматриваются как равные факторы, определяющие эффективность работы компании. Эти компании понимают, что:

---

*Прибыль — это аплодисменты, которые вы получаете за заботу о своих клиентах и за создание мотивирующей обстановки для ваших служащих.*

---

Является ли ваша организация высокоэффективной?

## Лучший поставщик

Быть лучшим поставщиком становится все труднее и труднее. По мере появления все большего числа неожиданных конкурентов конкуренция становится все более ожесточенной. По мере увеличения количества вариантов выбора потребители становятся все более требовательными. Они ожидают, что получают то, чего они хотят, как только захотят, и притом они хотят, чтобы товар или услуга были приспособлены к их нуждам. Мир изменился таким образом, что сегодня покупатель, а не продавец сидит в кресле водителя и определяет, куда едет машина. В наше время не надо никого убеждать, что правит потребитель. Люди понимают, что их организации потерпят поражение без лояльного отношения и преданности потребителей. Компании получают стимул к изменению, когда открывают новое правило поведения:

---

*Если вы не будете заботиться о ваших клиентах,  
о них позаботится кто-нибудь другой.*

---

В своей книге «Горячие поклонники» («Raving fans<sup>®</sup>: Satisfied Customer Are Not Enough») Шелдон Баулз и Кен Бланшар доказывают, что сегодня, для того чтобы удержать своих потребителей, вы не можете ограничиться тем, что будете только удовлетворять их: вам нужно превратить их в ваших восторженных поклонников. Они описывают восторженных поклонников как потребителей, которые так взволнованы тем, как вы их обслуживаете, что им хочется рассказать об этом всем; они становятся вашей мощной армией продавцов. Давайте рассмотрим один простой, но показательный пример.

Как обычно будят постояльцев в американском отеле? Телефон звонит в положенное время, но, когда вы снимаете трубку, никто не отзывается. По крайней мере у них есть машина, которая звонит в ваш номер в назначенный час. Второй наиболее обычный звонок приветствует вас музыкальной записью. Но опять же за ним никого нет. Сегодня, если вы поднимете трубку в ответ на пробуждающий звонок и на другом конце линии окажется какой-нибудь человек — кто-нибудь, с кем вы можете реально

поговорить, — вы с трудом придумаете, что сказать. Недавно один из моих коллег остановился в отеле *Marriott Convention* в Орландо. Он попросил, чтобы его разбудили телефонным звонком в 7:00. Когда телефон зазвонил, он взял трубку; женский голос сказал ему: «Доброе утро, это Тереза. Сейчас 7:00. Сегодня в Орландо ожидается 75 градусов по Фаренгейту и прекрасная погода, но в вашей карточке говорится, что вы уезжаете. Куда вы уезжаете?». Ошеломленный, мой коллега пробормотал: «Я уезжаю в Нью-Йорк». Тереза сказала: «Дайте-ка мне взглянуть на метеорологическую карту в “США сегодня” (USA Today). О, нет! Сегодня в Нью-Йорке будет 40 градусов и дождь. Может быть, вы задержитесь здесь на один день?»

Как вы думаете, где наш коллега захочет остановиться, когда окажется в Орландо? Ну конечно же, в отеле *Marriott*, потому что сможет поговорить утром с Терезой! Восторженные поклонники создают компаниями, в которых уровень обслуживания далеко превосходит не только уровень конкурентов, но даже ожидания потребителей. Эти компании повседневно делают нечто неожиданное, а потом радуются росту, порожденному теми потребителями, которые сами собой присоединились к их армии продавцов.

## Лучший работодатель

Быть лучшим работодателем трудно. При высоком спросе на мобильных, компетентных работников наниматели должны найти способы привлечения и удержания своих лучших работников. Высокая зарплата больше не является единственным ответом. Некоторые опытные работники могут перейти в другую организацию ради более высокой зарплаты; но все же современные работники, как правило, хотят большего. Они ищут предприятия, где чувствуют, что их вклад ценится и вознаграждается, где они увлечены и наделены властью, где они могут развивать свои умения, видят возможности продвижения и верят, что их работа важна.

Сегодня вряд ли кто-нибудь будет спорить, если вы скажете менеджерам, что люди — самый важный их ресурс. Некоторые даже утверждают, что потребители должны учитываться во вторую очередь, поскольку

Является ли ваша организация высокоэффективной?

без преданных и наделенных властью служащих ни одна компания не сможет предложить хорошее обслуживание. Нельзя плохо обращаться со своими служащими и ожидать, что они будут хорошо обращаться с вашими клиентами.

Несколько лет назад с одним из наших друзей произошел случай в универмаге, хорошо иллюстрирующий это положение. Обычно он делает покупки в *Nordstrom's*, но как-то случайно попал в магазин его конкурента. Поняв, что ему надо поговорить с женой, он спросил у продавца в мужском отделе, может ли он воспользоваться его телефоном. «Нет!» — ответил продавец. Он сказал: «Вы шутите. В *Nordstrom's* всегда можно пользоваться телефоном». На это продавец возразил: «Послушайте, друг! Даже *мне* не разрешают пользоваться здесь телефоном. Почему же я должен разрешить это вам?»

---

*Люди, с которыми обращаются плохо,  
склонны переносить это отношение на своих клиентов.*

---

Вторая причина, по которой сотрудники имеют сегодня такое значение, состоит в том, что в наши дни организации ценятся по тому, как быстро они реагируют на потребности и проблемы своих клиентов. Отговорка типа «я должен поговорить с моим начальником» больше не проходит. Никому не интересно, кто у кого начальник. Единственные люди, о которых думают потребители, это те, кто отвечает по телефону, приветствуют их, записывают их заказы или отвечают на их жалобы. Они хотят получить самый высокий уровень обслуживания, и притом быстро. Это означает, что вам нужно создать для ваших сотрудников мотивирующую обстановку и организационную структуру, достаточно гибкую, чтобы дать им возможность действовать наилучшим образом.

## **Лучшая компания для вложения денег**

Рост или расширение требуют инвестиций независимо от того, является компания акционерным обществом, принадлежит ли частному лицу или является некоммерческой. Все компании нуждаются в источниках

финансирования, находя их в продаже акций, получении ссуд, грантов или в контрактах. Чтобы охотно вкладывать свои деньги, люди должны верить в жизнеспособность компании и сохранение ее эффективности в дальнейшем. Они должны верить в ее руководителей, в качество ее персонала и продуктов, в методы ее управления и устойчивость организации.

Если ваша прибыль является функцией выручки минус издержки, вы можете увеличить прибыль, либо сокращая затраты, либо увеличивая выручку. Давайте сначала рассмотрим затраты, поскольку в современной конкурирующей среде приз достаётся тем, кто может сделать больше при меньших затратах. Все больше компаний решают, что единственный способ добиться финансовой эффективности — сокращение численности персонала. Без сомнения, в некоторых больших бюрократических машинах, где каждый должен иметь помощника, а каждый помощник иметь своего помощника, некоторое сокращение численности персонала необходимо. И все же сокращение численности означает утечку энергии и никоим образом не может быть единственным способом управления затратами.

Растет понимание того, что другим эффективным способом управления затратами является превращение всех ваших сотрудников в партнеров по бизнесу. Например, в некоторых компаниях вновь принятые сотрудники не могут получить повышение, пока не смогут прочесть бухгалтерский баланс своей компании и понять, где и как их индивидуальные усилия влияют на отчет о прибылях и убытках компании. Когда люди понимают во всех подробностях, как их организация зарабатывает деньги, они с гораздо большей охотой закатывают рукава и помогают во всех затруднениях.

По традиции менеджеры неохотно делятся финансовой информацией. И все же в наши дни многие компании отвечают на это менеджментом «открытой книги». Происходит это потому, что они понимают, какие крупные финансовые доходы они могут получить, делясь ранее закрытыми данными. Например, работая в ресторанной компании, один из наших партнеров-консультантов пережил большие трудности, убеждая ее

Является ли ваша организация высокоэффективной?

президента в ценности сообщения важных финансовых данных своим сотрудникам. Чтобы изменить взгляды президента, консультант однажды вечером отправился с ним в один из их самых больших ресторанов к моменту его закрытия. Разделив всех служащих — поваров, мойщиц посуды, официантов и официанток, шоферов, служащих приемной на группы по пять-шесть человек, он попросил их дать коллективный ответ на вопрос: «Сколько центов из каждого доллара выручки, поступающей в ресторан, остается после вычета всех затрат — денег, которые можно вернуть инвесторам как прибыль или снова вложить в дело?»

Наименьшая угаданная сумма составила 40 центов. Некоторые группы назвали 70 центов. На самом деле если в ресторанном бизнесе вы зарабатываете 5 центов с доллара, это очень хорошо, если 10 — это просто прекрасно! Можете вы себе представить отношение служащих к таким вещам, как затраты на питание, стоимость рабочей силы или компенсация всякого рода поломок, когда они считают, что у компании есть свой печатный станок для выпуска денег? Президент был очень доволен, когда после сообщения реальных цифр управляющий спросил: «Это значит, что, если у меня подгорит бифштекс, который стоит \$6, а мы продаем его за 20 с прибылью в 5%, мы должны продать еще 6 бифштексов почти без прибыли, чтобы загладить мою ошибку?» Он уже все понял.

---

*Если вы будете хорошо информировать ваш персонал и позволите им думать своей головой, вы поразитесь тому, как они могут помочь вам управлять затратами.*

---

А как насчет выручки? Если вы воспитаете у себя преданных людей, наделенных властью принимать решения, людей, создающих из клиентов восторженных поклонников вашей компании, ваша выручка неизбежно увеличится. Почему? Потому что любой восторженный поклонник увеличит количество ваших продаж и сделает вашу организацию более привлекательной как объект для вложения денег. Теперь вы руководите высокоэффективной организацией.

## Высокоэффективная организация всякий раз оказывается в выигрыше

Быть лучшим поставщиком, лучшим работодателем и лучшей компанией для инвестиций — три элемента окончательного результата — образуют правильную цель. Если вы целитесь только в один из трех элементов, вы не попадете в мишень, и ваша организация не сможет поддерживать высокую эффективность. Как только руководители поймут важность этой мишени, возникнут естественные вопросы, например: «Что представляют собой высокоэффективные организации?» и «Как выглядит высокоэффективная организация, которая достигает этого результата?»

Чтобы ответить на эти вопросы, Дон Кэару, Фэй Кандарян, Юнис Паризи-Кэару и Джесси Стоунер провели обширное исследование, направленное на то, чтобы дать определение и установить характеристики высокоэффективной организации.<sup>2</sup> Первый их шаг состоял в том, чтобы дать определение «высокоэффективной организации». Хотя многие организации вырастали быстро, а затем топтались на месте или разорялись, некоторые все же продолжают процветать, изменяясь по мере необходимости. Эти исследователи сфокусировали свое внимание на этих типах организаций и дали следующее определение.

---

*Высокоэффективными организациями являются такие компании, которые длительное время имеют выдающиеся результаты при высочайшем уровне удовлетворенности людей и постоянном желании преуспеть.*

---

В силу своей гибкости, находчивости и чувствительности к изменениям ситуации высокоэффективные организации (ВЭО) и сегодня остаются не только успешными и уважаемыми, но и готовыми бороться за сохранение успеха в дальнейшем. ВЭО постоянно показывают высокие результаты.

Является ли ваша организация высокоэффективной?

## Модель ВЭО SCORES

В результате этого исследования д-ра Кэару, Кандарян, Паризи-Кэару и Стоунер создали модель ВЭО SCORES. Слово «SCORES» является акронимом, представляющим семь элементов, явно присутствующих в любой высокоэффективной организации. Высокоэффективная организация SCORES постоянно достигает цели, поскольку она демонстрирует силу в каждом из этих семи элементов. На следующих страницах эти элементы рассматриваются подробнее.

### S = Доступная информация и открытое общение

В высокоэффективных организациях информация, нужная для принятия квалифицированных решений, вполне доступна для людей и открыто передается. Распространение информации и поддержка открытого общения создает атмосферу доверия и поощряет людей действовать как собственников организации. Информация — это сила. Чем более доступна информация, тем увереннее наделенные властью и способные люди могут принимать решения, согласованные с целями и ценностями организации. Открытое общение — это жизненные соки организации. Поощрение диалога уменьшает опасность «территориальности» — борьбы за свою территорию, свойственной джунглям, и сохраняет в организации здоровье, гибкость и текучесть.

### C = Убедительное видение

Убедительное видение — это признак высокоэффективной организации. Когда все работники поддерживают видение организации, включая ее цель, картину будущего, ее ценности, это создает сильную организационную культуру, которая приведет компанию к желаемым результатам. В таких организациях люди получают силу и вдохновение от такого видения и готовы служить ему. Они могут описать видение, глубоко преданы ему и четко видят, какова их роль в его поддержке. У них появляется благородное чувство привязанности к цели, которое создает и фокусирует энергию. В результате их личные ценности согласуются с ценностями организации. Они отчетливо видят то, что собираются создать. Все оказываются в одной лодке, вместе двигаясь на всех парах вперед.