

Jim Haudan  
**The Art of Engagement**

Bridging the Gap Between  
People and Possibilities

McGraw-Hill

Джим Хоуден

ИСКУССТВО  
**ВОВЛЕЧЕНИЯ**

СЕРИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ – ТВОЯ РАБОТА»

  
ЭКСМО  
Москва 2011

Перевод с английского В. С. Иващенко

X 85 **Хоуден Дж.**  
Искусство вовлечения : как максимально полно раскрыть потенциал своих сотрудников / Джим Хоуден : [пер. с англ. В. Иващенко]. — М. : Эксмо, 2011. — 304 с. : ил. — (Менеджмент — твоя работа).

ISBN 978-5-699-33817-7

Практически все руководители бизнеса говорят о том, что разработать стратегию развития компании намного проще, чем ее реализовать. Действительно, в большинстве организаций не знают, как перекинуть мост над пропастью, которая разделяет руководство, менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников.

С помощью историй, иллюстраций и пронзительных наблюдений Джим Хоуден раскрывает концепцию вовлечения в бизнес, начиная с шести основных причин, по которым многие сотрудники работают механически, без энтузиазма и заканчивая ключами к вовлечению, которые подойдут любой организации. Автор предоставляет в ваше распоряжение широкий арсенал полезных инструментов:

\* рисунки для визуального обучения вовлечению, способствующие более эффективному общению с персоналом;

\* проверенные методы успешного вовлечения сотрудников на каждом уровне организации;

\* реальные примеры из жизни таких компаний, как Harley-Davidson, Pepsi-Cola и Hilton Hotels Corporation.

Эта книга вооружит вас знаниями и методами вовлечения ваших сотрудников в любые организационные проблемы и позволит эффективно реализовать разработанную стратегию.

Книга предназначена менеджерам и владельцам компаний.

УДК 65.0  
ББК 65.290-2

Ни одна часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и каким бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотоконтрольное и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения ООО «Издательство «Эксмо».

© Root Learning Inc., 2008. All rights reserved  
© В. Иващенко, перевод, 2009  
© Издание на русском языке, оформление.  
ООО «Издательство «Эксмо», 2011

ISBN 978-5-699-33817-7

# Оглавление

От автора .....	9
Введение .....	12

## ЧАСТЬ I. ЧТО ОЗНАЧАЕТ «ВОВЛЕЧЕНИЕ»

Глава 1. Значит, вы хотите хот-дог? .....	19
Глава 2. Как работает вовлечение .....	25
Глава 3. Корни вовлечения .....	33

## ЧАСТЬ II. КАНЬОН НЕПРИЧАСТНОСТИ: ГОЛОСА ИЗ ОКОПОВ

Глава 4. Я не могу быть вовлеченным из-за перегрузки .....	49
Глава 5. Я не вовлечен, потому что ничего в этом не понимаю .....	59
Глава 6. Я не вовлечен, потому что боюсь .....	67
Глава 7. Я не вовлечен, потому что не вижу общей картины .....	77
Глава 8. Я не вовлечен, потому что это не мое .....	87
Глава 9. Я не вовлечен, потому что мое руководство не оценивает ситуацию реально .....	97

## ЧАСТЬ III. ШЕСТЬ КЛЮЧЕЙ К ВОВЛЕЧЕНИЮ

Глава 10. Ключ № 1. Налаживаем контакт при помощи визуальных образов и историй .....	111
Глава 11. Ключ № 2. Совместное создание изображений .....	125
Глава 12. Ключ № 3. Вера в лидеров .....	141
Глава 13. Ключ № 4. Собственный путь к решению .....	155

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

Глава 14. Ключ № 5. Важно быть в игре.....	171
Глава 15. Ключ № 6. Сначала практика, затем работа.....	195

## ЧАСТЬ IV. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВОВЛЕЧЕНИЯ

Глава 16. Стратегическое вовлечение как процесс.....	211
Глава 17. Формирование единого видения.....	223
Глава 18. Движение к намеченной цели.....	245
Глава 19. Развитие способностей.....	263
Глава 20. Заключение: повторение уроков.....	289
Библиография.....	301
Об авторе.....	302

## Глава 16

# Стратегическое вовлечение как процесс

Если вы помните, в первой части мы говорили о начальном этапе работы компании *Root Learning* и о тогдашней нашей уверенности в том, что успех бизнеса во многом зависит от умения руководителя «предвидеть будущее». Нашим девизом в то время были слова Теда Левитта, редактора журнала *Harvard Business Review*: «Будущее принадлежит людям, которые видят возможности до того, как они становятся очевидными». Мы думали, что у нас в руках идеальная формула. Однако вскоре нам поневоле пришлось сделать ряд открытий. Как оказалось, успех в бизнесе зависит не столько от возможностей руководителя предвидеть будущее, сколько от умения лидера донести сотрудникам в понятной форме суть бизнеса или, еще точнее, от умения вовлечь всех сотрудников компании в реализацию выработанной стратегии. Выяснив это, мы принялись рассматривать другую формулировку: «Успех, конкурентоспособность и жизнеспособность организации определяются не четкостью видения и стратегии “великолепного меньшинства”, а готовностью учиться, пониманием и эффективностью работы “подавляющего большинства”. В результате у нас родилось понимание роли руководителя как переводчика, способного изложить выработанные стратегические решения и замыслы на языке, понятном *всем* сотрудникам организации. Как сделать так, чтобы каждый сотрудник действительно понял суть бизнеса?

Нам удалось добиться успеха в поиске ответа на этот вопрос. Разработанный нами метод под названием «Обучающая карта» (Learning Map®) и его возможности в деле визуализации сути бизнеса оказались очень востребованы в коммерческих организациях. Этот метод использовали и до сих пор используют крупнейшие организации при создании новых стратегий и формировании стратегических приоритетов. Этот метод помог людям от Талса, штат Оклахома, до Токио увидеть и осознать основные риски и возможности их бизнеса. И, что более существенно, метод обучающей карты (Learning Map®) изменил мышление. В результате были сделаны выводы, которые помогли людям понять, что происходит в их бизнесе, для того чтобы генерировать идеи для успешной деятельности компании.

Однако, как часто случается, возникло одно большое «но». Мы считали, что, как только все сотрудники четко поймут суть избранной стратегии, все проблемы решатся сами собой. И вдруг мы обнаружили еще более эффективный способ мобилизации разрозненных методов и объединения. Способ этот — сочетание таких составляющих, как истории и изображения, визуализация и диалог, а также моделирование и практика. Мы уже убедились в том, что одного понимания недостаточно для полного вовлечения людей и достижения более высоких результатов. Клиент за клиентом начал спрашивать у нас: «А что дальше? Как нам поддержать наши начинания? Как нам развить наши достижения? Как добиться того, чтобы наши сотрудники эффективно реализовывали стратегию, не ограничиваясь простым пониманием бизнеса?» Точно так же, как когда-то мы поняли, что в значительной мере успех бизнеса зависит от умения руководителя улавливать едва заметные тенденции рынка, теперь мы осознали, что одного понимания сотрудника сути бизнеса совершенно недостаточно.

Наши деловые партнеры чувствовали, что у нас есть ключевые инструменты вовлечения сотрудников, однако методология все же не совершенна. Мы смогли добиться улучшения результатов, но для поддержания их на высоком уровне нужно было

нечто большее. Мы занялись изучением ситуации, сложившейся в компаниях-клиентах, и обнаружили такую картину: все сотрудники усердно трудятся над реализацией стратегии, но в конечном итоге новая инициатива все же терпит крах.

Несколько следующих лет мы провели в поисках недостающих фрагментов головоломки. Все это время мы экспериментировали с разными теориями, а полученные результаты интерпретировали в выводы. На этом этапе мы сделали второе важнейшее открытие. Организации, в которых выбранная стратегия успешно внедрялась в жизнь, имели одно очень существенное отличие от других. Вовлечение сотрудников в реализацию стратегии рассматривалось здесь как процесс. И этим процессом руководили лидеры компании. Это был настоящий прорыв, поскольку ранее мы не считали вовлечение процессом и, соответственно, не видели необходимости управлять им.

Мы осознали, что в большинстве компаний стратегию вовлечения сотрудников все еще рассматривают как последовательность слабо связанных между собой действий. Роли лидеров и рядовых сотрудников в этой последовательности определены нечетко. Особенно очевидным это становилось, когда мы задавали руководителям следующий вопрос: «Кто занимается стратегией вовлечения ваших сотрудников?» Как правило, внятного ответа на свой вопрос мы не слышали. Одни руководители ссылались на один отдел, а другие — на другую. Некоторые откровенно признавали: «Не уверен, что этим кто-то вообще занимается». Было совершенно ясно, что вице-президент по вопросам стратегии занимается стратегическим планированием деятельности компании; вице-президент по вопросам взаимодействия занимается проблемами взаимодействия; вице-президент по персоналу занимается кадрами; главный финансовый директор занимается финансовыми вопросами; а директор по производству решает производственные проблемы. Но никто не занимался чрезвычайно важной сферой, в которой сконцентрировались все вопросы, связанные с развитием и поддержкой изменившегося образа мышления

сотрудников. Многие лидеры организаций в отчаянии говорили нам, что обучение не было действительно стратегическим, что стратегия вовлечения не была до конца понята сотрудниками и что настоящего вовлечения добиться так и не удалось. Но при этом никто из команды топ-менеджеров не отвечал лично за решение столь важных вопросов.

**Стратегическое вовлечение сотрудников рассматривалось как процесс**

Мы увидели проблему в полном масштабе, как никогда четко, и у нас появился шанс наконец-то структурировать всю методичку. Оставалось понять, как организации, воспринимающие стратегическое вовлечение как процесс, добиваются от сотрудников такого восприятия. Мы поняли, что в таких компаниях роли высшего руководства, менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников, рассматриваются несколько иначе. Для нас было важно установить, кто и как координирует взаимодействие этих трех групп.

## Как у вас дела?

Прежде чем приступить к дальнейшему изучению процесса стратегического вовлечения, т.е. к чтению следующих трех глав, давайте попробуем определить, на какой стадии понимания стратегического вовлечения вы находитесь в данный момент. Ответьте просто «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Корректно ли утверждать, что сотрудники вашей организации готовы к реализации выбранной стратегии, что они хотят и могут заниматься ее реализацией?
2. Ваши руководители делятся с вами своим видением и пониманием стратегических направлений развития вашей компании?

3. Ставят ли руководители интересы процветания компании выше своих собственных?
4. Совпадает ли поведение и действия руководителей вашей организации с ее стратегическими целями?
5. Доносят ли менеджеры стратегию компании до рядовых сотрудников в понятной и последовательной форме?
6. Оценивают ли менеджеры прогресс, сравнивая его с целями их команды и компании в целом?
7. Направляют ли руководители усилия членов своей команды на реализацию выбранной стратегии?
8. Понимают ли рядовые сотрудники место компании на рынке и суть ее стратегии?
9. Понимают ли рядовые сотрудники, каким образом их личный вклад влияет на успех компании в целом?
10. Имеют ли рядовые сотрудники в процессе ежедневной работы возможность развить навыки, критически важные для реализации стратегии компании?

Если вы ответили «нет» как минимум на пять вопросов, то, вероятно, ваша организация испытывает серьезные трудности с реализацией выбранной стратегии. Скорее всего, вовлечение сотрудников в вашей компании не воспринимается, как процесс. Если же на большую часть вопросов вы ответили «да», то инструменты, необходимые для достижения успеха, у вас в руках. Вам просто нужно не упустить шанс. Объедините разрозненные составляющие в единый процесс.

Как ни странно, многие организации практически не уделяют внимания анализу того, как протекает реализация выбранной стратегии, какие усилия прикладывают для этого сотрудники. Что еще хуже, часто руководство слепо гонится за разного рода нововведениями, не задумываясь о том, насколько они соответствуют текущим инициативам. Эти менеджеры напоминают механика, который наобум, даже не заглянув под капот, заказывает

запчасти для ремонта автомобиля, или врача, который начинает операцию, предварительно не обследовав пациента, не установив точный диагноз и даже не выяснив симптомы недуга.

Давайте поговорим о том, как сформировать систематический подход к реализации стратегии вовлечения. Но сначала следует обсудить, что, собственно, представляет собой процесс.

## • Стратегическое вовлечение как процесс

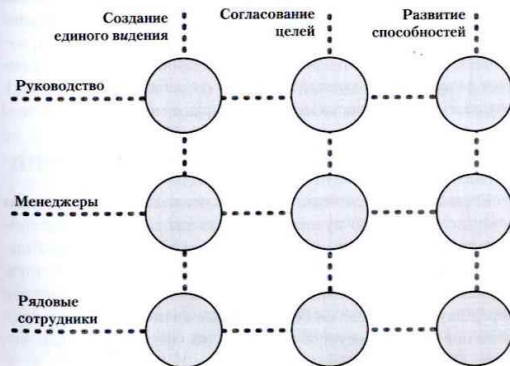
Каньоны будут существовать до тех пор, пока на рынке происходят существенные перемены и пока в организациях работают разные люди, со своими целями, амбициями и мнениями. Каньон — это естественное состояние отношений между лидерами, менеджерами среднего звена и рядовыми сотрудниками. Кроме того, каньоны поменьше, пропасти, существуют и внутри каждой из указанных трех групп. Процесс стратегического вовлечения призван построить каскад мостов, которые, будучи перекинуты через каньоны и пропасти, помогут людям объединить усилия и добиться более высоких результатов.

Как и в большом спорте, в бизнесе покупка, наем, воспитание и удержание талантов автоматически не гарантируют победы. Нам неоднократно приходилось иметь дело с компаниями, работа которых заводила нас в тупик, заставляя всерьез задуматься и почесать затылки. Дело в том, люди, которые трудились там, имели IQ от 160 и выше. Но в целом коллектив работал так, словно его общий IQ не превышал 22. Корень всех бед в данном случае — отнюдь не отсутствие талантов, беда в другом — в отсутствии методов, которые могли бы мобилизовать эти таланты, объединить их усилия для достижения максимальных результатов. Можно привести множество примеров, подтверждающих, что хорошо организованный процесс значительно важнее финансовых возможностей, талантов или уровня IQ. Эффективность работы зависит от правильной организации рабочего

процесса в такой же степени, как и от наличия талантливых сотрудников. Мы многократно наблюдали, как хорошая система побеждает разобщенных одаренных исполнителей.

Если это действительно так, почему бы не применить такой подход и в бизнесе? Табл. 16.1 отражает процесс стратегического вовлечения. По вертикали отражено типичное представление о ролевом распределении в большинстве организаций — высшее руководство, менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники. Совершенно очевидно, что вклад каждой из групп в успех организации не может быть одинаковым. (Вы знаете об этом из метода визуализации каньона, который мы рассмотрели в главе 9.) По горизонтали отражаются три ключевых элемента процесса стратегического вовлечения. Попробуем разобраться в том, какую уникальную роль каждый из этих элементов играет в деле превращения стратегического вовлечения в процесс.

ТАБЛИЦА 16.1. Этапы процесса стратегического вовлечения для сотрудников трех разных уровней



Теперь кратко рассмотрим элементы, отраженные в таблице.

- **Выработка единого видения.** Понимание стратегических планов компании. Это означает понимание основных систем бизнеса со «своих позиций» и меры согласованности этих систем со стратегией организации в целом.
- **Согласование целей.** Согласование целей отдельного сотрудника и отдельной команды с общими целями компании. Относительно этих целей оценивается эффективность работы компании по претворению в жизнь выбранной стратегии, а также конкретный вклад каждого отдельного сотрудника и команды.
- **Развитие способностей.** Развитие навыков и способностей на уровне компании, необходимых для реализации выбранной стратегии.

Над каждым элементом можно работать по отдельности, но существует общая последовательность, которую очень важно учесть. Во-первых, люди должны понять стратегию в целом; во-вторых, им нужно объединить свои усилия; в-третьих, им следует развить необходимые навыки и способности. На рис. 16.1 показано, как эти три элемента формируют мост через каньон.

## Оценка стратегического вовлечения

Если считать стратегическое вовлечение процессом, то к его совершенствованию нужно подходить так же дисциплинированно, как к работе с любым другим процессом, с четкой системой оценки слабых и сильных мест и с полным пониманием особенностей. Полученные в результате этого знания откроют перед вами практически безграничные возможности для применения важных ресурсов именно в тех сферах, в которых вероятность успеха максимально высока.

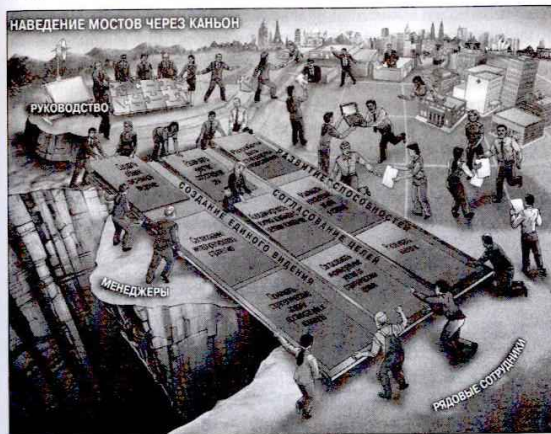


Рис. 16.1. Процессы, с помощью которых можно перекинуть мосты над каньонами вашей организации

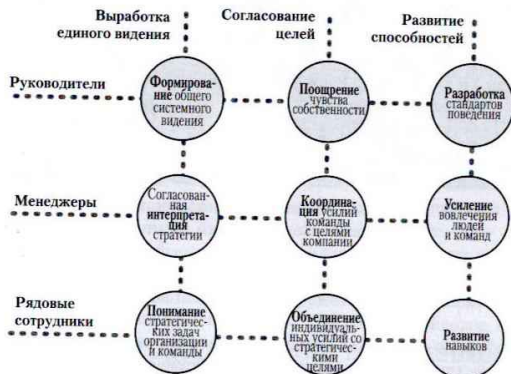
Вовлечение не относят к точным наукам, и когда мы только начинали работать, тоже недооценивали влияния вовлечения на доходность бизнеса. С тех пор нами проделана огромная работа по разработке методов оценки вовлеченности. Сегодня существует множество методик и инструментов, позволяющих оценить количество вовлеченных людей в организации и его влияние на успех компании в целом.

К сожалению, большинство этих инструментов не могут прямо подтвердить успешность внедрения стратегии вовлечения. С их помощью можно определить, как сотрудники чувствуют себя в коллективе, имеются ли у них друзья среди коллег, а также множество других факторов, связанных с понятием вовлеченности. Но всем этим методам недостает одного —



возможности вывести определенные характеристики, указывающие на эффективность внедрения стратегии в жизнь. А если не учитывать этот компонент, оценка вовлеченности будет неполной. В худшем случае, по результатам анализа, вы определите, что у вас в штате имеется множество счастливых людей, чувствующих себя увлеченными. Но при этом они выполняют действия, не имеющие отношения к стратегии, которую пытаются реализовать ваша организация.

ТАБЛИЦА 16.2. Процесс стратегического вовлечения



Несколько лет назад мы начали сотрудничество с доктором Палмером Моррел-Самуэльсом, одним из ведущих специалистов в сфере разработки методов оценки, чтобы помочь нашим клиентам максимально точно оценить уровень вовлечения сотрудников. Мы наблюдали за поведением, указывающим на вовлечение, что непосредственно влияло на реализацию стратегии. Основываясь на нашем опыте и результатах

исследований, мы выделили 30 типов поведения. Все они легли в основу процесса стратегического вовлечения, состоящего из девяти компонентов. Разработанный нами метод оценки помогает определить сильные и слабые стороны процесса стратегического вовлечения, который мы определили как «личные и практические обязательства сотрудников перед стратегией компании». Все девять элементов показаны в табл. 16.2.

В следующих трех главах мы рассмотрим подробно каждую из этих составляющих, равно как и 30 типов поведения, лежащих в основе процесса стратегического вовлечения.

## Вопросы для размышления

1. Воспринимаете ли вы стратегическое вовлечение сотрудников как процесс? Если да, то почему? Если нет, почему? В чем, по-вашему, состоит разница между восприятием стратегического вовлечения как процесса и надеждой на талантливых сотрудников, которые «сделают все сами»?
2. Насколько тесно связаны стратегия, взаимодействие, обучение и результаты деятельности в вашей организации? Кто отвечает за единство этих элементов? Кто-нибудь в вашей организации несет за это личную ответственность?
3. Какие из 10 вопросов, на которые вы ранее ответили отрицательно, указывают на самые слабые звенья в вашей цепи работы над стратегическим вовлечением сотрудников, необходимым для повышения эффективности вашего бизнеса?
4. Какие из десяти вопросов, на которые вы ранее ответили утвердительно, указывают на самые сильные звенья той же цепи?

5. Мы поделились с вами своими важными открытиями в деле вовлечения людей в реализацию выбранной стратегии. А какие открытия в этой области сделали вы?

## Глава 17

# Формирование единого видения

Давайте вернемся в коктейльный зал (глава 2), на тот курорт и в то далекое время, когда мы были уверены, что идей и интуиции вполне достаточно для успеха в бизнесе.

Тогда в коктейльном зале мы с руководителями компаний праздновали завершение проекта и искренне считали, что предложили своим клиентам великолепные идеи для стратегического планирования, которые гарантируют успех их бизнесу. Как вы помните, наша радость была недолгой. Когда мы решили реализовать лучшие идеи *нескольких* людей, пытаясь *каждого* сотрудника организации заставить прислушаться к ним и придерживаться их, наш план полностью провалился, причем произошло это очень быстро. Как вы помните, мы назвали случившееся образно — «умерли, не приходя в сознание». После более детального исследования проблемы стало очевидно, что работников и их восприятие бизнеса разделяют глубокие каньоны. Некоторые люди понимают в деталях то, что должно быть сделано, а другие так и не находят ключ к загадке.

Одним из первых наших открытий стало то, что сотрудники, выполняющие разные функции в организации, находятся на разных уровнях иерархии, поэтому каждый из них по-своему оценивает ситуацию. Это нормально и естественно, но просто понимать этот факт бесполезно, если вы стремитесь обеспечить взаимопонимание между сотрудниками всех уровней, чтобы вовлечь их в реализацию стратегии.

Давайте рассмотрим метафорически проблему различных уровней восприятия. Что можно увидеть из иллюминатора самолета на различной высоте? Руководство, менеджеры и рядовые сотрудники находятся на «различной высоте», как показано на рис. 17.1, и вид из иллюминатора ограничивает их перспективу. Наш вывод из этого: «Высота значит многое». Поясним, что мы имеем в виду.

*Высшее руководство расположилось на высоте 10 км.* Оттуда видны вершины гор, цепочки озер, змейки рек, поля и долины. Топ-менеджеры видят, как все взаимосвязано, как все элементы системы взаимодействуют друг с другом, но не различают деталей и часто не имеют представления о том, что происходит на земле.

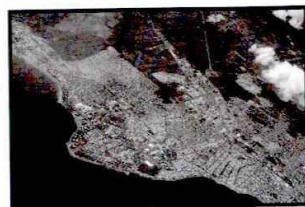
*Менеджеры среднего звена находятся на высоте 4,5 км.* Они видят города с небоскребами, километры скоростных автострад, пригороды, в которых все дома кажутся одинаковыми. Они видят больше деталей, но летят слишком низко, чтобы смотреть далеко вперед, и в то же время слишком высоко, чтобы различить в деталях повседневные заботы.

*Рядовые исполнители расположились на высоте 300 м.* Они знают, что происходит на земле, потому что различают автомобили на дорогах, узнают отдельные здания, видят, как эта улица соединяется со следующей. Но они не могут увидеть весь горизонт, как руководители компании, или связующие элементы, доступные для обозрения на средней высоте.

На простой вопрос: «Чем является для вас наша бизнес-литература?» — люди, находящиеся на вышеописанных уровнях, ответят совершенно по-разному. Люди просто не могут видеть ситуацию по-другому. Чтобы понять, какие изменения возможны в организации, каждый ее сотрудник должен уметь посмотреть на ситуацию с другого уровня.

### Исходя из собственного положения

Вывод очевиден: организация не сможет приспособливаться и изменяться со скоростью, глубиной и гибкостью, необходимыми для выживания в современном мире, если не будет



10 км



4,5 км



300 м

Рис. 17.1. Картина мира зависит от высоты полета

решена проблема различных точек зрения у различных групп сотрудников. Невозможно переоценить важность формирования единой оценки ситуации с учетом общей перспективы. Мы называем общую точку зрения в компании единым видением. Единое видение является критически важным компонентом в плане вовлечения людей.

Первым принципом руководителя любой организации должна быть абсолютная ясность стратегии развития. Чтобы обеспечить ясность, требуется немного — исключить обман. Однако мы выяснили, что в работе руководителей, как правило, есть три основных обмана. Это лозунги: «У нас есть стратегия», «Мы действуем в соответствии с принятой стратегией» и «У нас есть информация, подтверждающая правильность выбранной стратегии». Приведенные лозунги-обманы применяются практически всегда. Правда, их словесное оформление и размер в разных компаниях могут несколько отличаться. Ложь выгодна, поскольку большинство руководителей вовсе не так уж кристально честны в отношении выбранной стратегии. Они ограничиваются убеждением, что выбранную стратегию понимают на уровне 4,5 км (менеджеры среднего звена) и 300 м (исполнители). Однако действительно сложной для лидеров является задача, как сделать так, чтобы стратегию компании осознали все сотрудники. Вот почему создание единого видения во всей компании столь необходимо.

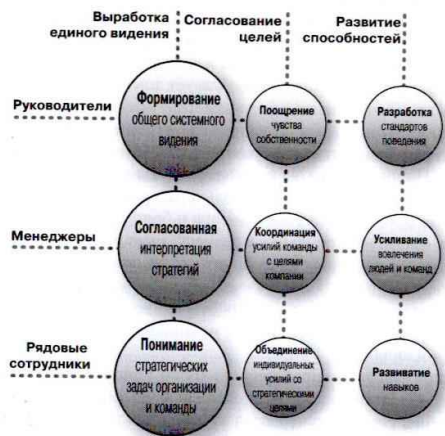
Формирование единого видения заключается в создании четкого, согласованного набора вербальных определений — языка, который будет понятен всем. Каждый сотрудник сможет думать и общаться на этом языке. Языковая проблема действительно важна. Каньоны во многих организациях возникают потому, что сотрудники говорят друг с другом на разных языках.

Проще всего убедиться в важности единого видения на личном примере. Что вы чувствуете, когда не понимаете предмета обсуждения, особенно если тема разговора имеет к вам непосредственное отношение? Вспомните свой визит к врачу по поводу некоторых изменений в состоянии здоровья. Термины,

непонятные словосочетания, замысловатые фразы, интерпретирующие результаты исследований, описывающие процедуры и прогнозы лечения, — и пациент, т. е. вы, совершенно сбит с толку. Вы чувствуете себя совершенно беспомощным, вы испуганы, ни в чем не уверены и полностью зависите от врача, пытаясь понять хоть что-нибудь из того, что он говорит. Медицинская терминология способствует тому, что у вас создается впечатление, будто кто-то или что-то воздействует на вас, а не происходит с вами. Трудно быть активным, когда вы просто пытаетесь понять услышанное и изложить его на «вашем» языке. Например, вам озвучивают следующий диагноз: «У пациента острый фарингит, осложненный ринитом». На самом деле это означает, что у вас насморк и болит горло. Любой человек, имеющий отношение к бизнесу, знает, что большинство документов написаны на непонятном языке. Эти документы действительно не предназначены для массового прочтения, но в отсутствие «правильного языка» — единого видения — люди ощущают, будто стратегия — это нечто внешнее, а не то, частью чего они являются.

Единое видение представляет собой упрощенный перевод бизнес-стратегии на язык, понятный каждому человеку. Несомненно, суть этого перевода заключается в преобразовании избитых выражений, общих фраз и повторяющихся данных в информацию, соответствующую конкретной ситуации в организации. Эта информация должна иметь одинаковое значение для всех сотрудников организации. Одинаковое значение — секрет успеха. Наиболее ценным качеством единого видения является гарантия того, что значение слов и выражений будет одинаковым, без разночтений и противоречий, во всей организации, для каждого сотрудника на любом уровне.

ТАБЛИЦА 17.1. Процесс стратегического вовлечения: цели на этапе формирования единого видения



## Роль руководителей, менеджеров и рядовых сотрудников в формировании единого видения

Потребность в создании общепонятного языка существует на каждом уровне организации. Табл. 17.1 демонстрирует ответственность руководителей, менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников. Давайте рассмотрим их роли более подробно.

## РУКОВОДИТЕЛИ: ФОРМИРУЮТ ОБЩЕЕ СИСТЕМНОЕ ВИДЕНИЕ

На уровне лидеров должно быть сформировано общее системное видение. Для этого нужно нарисовать модель или картинку на бумаге так, чтобы она означала одно и то же для каждого сотрудника организации. Рассмотрим в качестве примера дилемму, которую мы ставим перед организацией на начальном этапе сотрудничества. Мы произносим слово «медведь» и просим у членов группы нарисовать в своем воображении, что это слово значит для них. Полученные результаты почти всегда одинаковы. Наиболее частые ассоциации — «полярный», «грizzly», «Чикаго», «плюшевый», «панда» и «биржа» («Чикагские медведи» — популярный футбольный клуб). Но, когда мы произносим: «Покажите, как ходит медведь», смысл, который мы вкладываем в слово «медведь», становится очевидным. Слова могут быть похожими, но их смысл часто зависит от контекста.

А теперь попробуйте мысленно изобразить значение фраз «обслуживание клиентов на мировом уровне», «культура, основанная на принципах совершенствования», «идеальная цепочка наращивания потребительской стоимости». Читая документы, описывающие стратегическое направление развития компании, мы соглашаемся, что все перечисленные термины являются приоритетными, однако какая смысловая картинка возникает в нашем сознании в связи с этими фразами? Как и в случае со словом «медведь», мы интерпретируем данные термины исходя из собственного восприятия. Строго говоря, этот пример нельзя назвать прямой аналогией, но, не имея представления о полной картине, мы не можем преобразовать в действия стратегию, изложенную на бумаге. Слов произносят очень много. Но трансформация слов в значение и действие — сложный процесс, главенствующую роль в котором должно играть руководство. Как мы уже говорили, визуализация является важным инструментом руководства. Важным в первую очередь для самого руководства, а затем и для всей организации.



Рис. 17.3. Люди могут по-разному интерпретировать произнесенное вами слово

Можно ли оценить основные действия лидеров, направленные на формирование единого системного видения? Рассмотрим простой пример такой оценки. При помощи табл. 17.1 оцените руководителей вашей организации по каждому пункту. Поставьте 3 балла за отличные действия и 1 балл — за «удовлетворительные». Баллы не начисляются (оценка «0»), если деятельность отсутствует. Смысл выставленных оценок станет понятен вам в конце этой главы.

**Трансформация слов в значения и действие — сложный процесс, главенствующую роль в котором должно играть руководство**

ТАБЛИЦА 17.2. Формирование единого видения руководителями

Создание единого системного видения			
Формирование единого видения (РУКОВОДИТЕЛИ)			
	«Отлично» (3 балла)	«Посредственно» (1 балл)	«Отсутствует» (0 баллов)
Руководители проводят серьезную работу по определению четких, конкретных и согласованных стратегических целей			
Руководители составляют потенциально прибыльные и реальные планы стратегического развития			
Руководители составляют многообещающие и инновационные планы стратегического развития			
<b>Всего</b>		+	+
			=

### МЕНЕДЖЕРЫ: ПРАВИЛЬНО «ПЕРЕВОДЯТ» РАЗРАБОТАННУЮ СТРАТЕГИЮ

Возможно, наименее используемыми «ресурсами» в деле выработки языка общения в организации являются менеджеры среднего звена. Их местоположение в иерархии ближе всего к рядовым сотрудникам, которые ежедневно работают с клиентами, поэтому менеджеры располагают колоссальными возможностями в плане влияния на ход реализации стратегии. К тому же менеджеры занимают центральную позицию «при наведении мостов через каньон», связующих стратегические планы высшего руководства и повседневную деятельность рядовых исполнителей.

**Менеджеры располагают колоссальными возможностями в плане влияния на ход реализации стратегии**

Второй большой круг табл. 17.1 отражает критически важную роль менеджеров среднего звена в вопросе правильного «перевода» стратегии. Часто в организации существует столько вариантов воплощения стратегии в жизнь, сколько в ней работает менеджеров. Интерпретируя изложенную высшим руководством идею, каждый менеджер воспринимает ее через призму собственного опыта и понимания. В результате возникает большое количество вариантов реализации этой стратегии. Чтобы избежать этого, руководство должно «перевести» стратегию на язык, понятный менеджерам, а те, в свою очередь, должны усвоить «перевод» и сделать его «своим». Вопрос в том, как они это сделают. «Освоение» стратегии происходит в два этапа. В первых, менеджеры должны проверить свое понимание стратегии совместно с руководителями. Только убедившись в том, что поняли все точно и правильно, менеджеры приступают ко второму этапу. Теперь им предстоит преобразовать свое понимание стратегии в формулировки, доступные для понимания людей, которыми они руководят. Проверка интерпретации стратегии — это те профилактические действия, к выполнению которых менеджеров должно стимулировать руководство. К сожалению, большинство руководителей ошибочно полагают, что понимание стратегии менеджерами совпадает с их собственными представлениями о ней, а тем временем менеджеры действуют по своему усмотрению и ждут сигнала, что они делают что-то, не соответствующее смыслу разработанной наверху стратегии.

Поскольку менеджеры должны быть уверены в том, что составленная ими в уме модель действий совпадает с той, которую разработало руководство, очевидно, что они занимают центральную позицию в деле создания правильной интерпретации стратегии в организации. Речь не о том, чтобы указать каждому сотруднику, что именно он должен делать. Смысл интерпретирования заключается в том, чтобы сформировать единое представление о бизнесе у людей, которые непосредственно его осуществляют, чтобы эти люди, рядовые сотрудники, самостоятельно сделали выводы о том, каким образом им следует выполнять свою

повседневную работу. В данном случае секрет успеха во многом зависит от умения менеджеров отказаться от непосредственного управления. Достаточно просто контролировать действия подчиненных, отслеживать моменты, которые те не понимают, и помогать в осмыслении элементов разработанной стратегии.

А теперь, чтобы проверить, насколько хорошо ваши менеджеры интерпретируют разработанную стратегию, оцените их действия, используя табл. 17.3.

ТАБЛИЦА. 17.3. Формирование единого видения менеджерами

Формирование единого видения (МЕНЕДЖЕРЫ)			
	«Отлично» (3 балла)	«Посредственно» (1 балл)	Отсутствует (0 баллов)
Менеджеры хорошо справляются с интерпретацией стратегии организации в конкретные цели и приоритеты для их команд			
Менеджеры успешно справляются с внедрением новых задач, должностных обязанностей и методов работы в стандартные процедуры своей команды			
Менеджеры руководят творческими дискуссиями в группах, что способствует совершенствованию навыков и умений участников, а также помогает соответствовать стратегическим целям			
Всего	+	+	=

### РЯДОВЫЕ СОТРУДНИКИ: ПОНИМАЮТ СТРАТЕГИЮ ОРГАНИЗАЦИИ И ДЕЙСТВИЯ КОМАНДЫ

Рядовые сотрудники должны полагаться на руководство в деле создания общего системного видения, которое требует разработки общей универсальной модели стратегии развития организации. От каждого сотрудника компании важно

## ЧАСТЬ IV. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВОВЛЕЧЕНИЯ

добиться понимания, что эта модель и есть то, к чему стремится вся организация. Служащие получают представление об этой модели от менеджеров, но все равно продолжают спрашивать: «Что именно я должен делать?» и «Что я должен делать другому?». Пока они ожидают точных указаний о том, что им делать и не видят связи между стратегией организации и своей ролью в ее реализации, они не будут относиться к компании как к своей собственности, а следовательно, не будут изменять поведение. Когда высшее руководство достигает консенсуса по поводу системного видения, когда менеджеры среднего звена правильно интерпретируют стратегию организации и когда рядовые сотрудники понимают эту стратегию и действия своей команды, можно утверждать, что первый этап процесса вовлечения сотрудников в деятельность организации успешно завершен. Теперь каждый сотрудник понимает, что именно ему следует делать, и испытывает истинное воодушевление, потому что работает для успеха своей организации.

Давайте оценим способность рядовых сотрудников понимать стратегию своей организации и команды. Для этого воспользуемся табл. 17.4.

### Лучший метод

Чтобы выработать язык единого видения, позволяющий создать общую модель стратегии, рекомендуем *нарисовать картину*. А еще лучше использовать метафору, которая отражает суть системы вашего бизнеса. В предыдущих главах мы говорили о том, как картины и метафоры совершенно уникальным образом передают смысл происходящего в организации, особенно если их усилить «правильными» вопросами и диалогом. Визуализация значительно повышает вероятность того, что вам удастся донести точное значение стратегии всем сотрудникам на всех уровнях организации.

ТАБЛИЦА. 17.4. Формирование единого видения рядовыми сотрудниками

 Создание единого системного видения		Формирование единого видения (РЯДОВЫЕ СОТРУДНИКИ)		
		«Отлично» (3 балла)	«Посредственно» (1 балл)	Отсутствует (0 баллов)
Сотрудники стремятся получить и проанализировать полезную информацию о своей компании, конкурентах и тенденциях на рынке				
Взаимодействие рядовых сотрудников с другими членами команды прозрачное, честное и профессиональное				
У сотрудников есть все необходимое оборудование и материалы для надлежащего выполнения работы				
Рядовые сотрудники хорошо планируют свою работу, благодаря чему все задачи выполняются вовремя				
<b>Всего</b>		+	+	=

Обратите внимание, что понятие «единое видение» не является синонимом определения «общая ментальная модель». Разница заключается в следующем: общую ментальную модель создают лидеры на основе четкого и согласованного смысла стратегии. А единое видение обеспечивает трансляцию этого согласованного смысла вниз по иерархии, от высшего руководства до менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников.

У каждого из нас есть своя мысленная картина, которая соответствует выводам о том, как работает наша организация и в чем состоит ее стратегия. Эта картина руководит нашими действиями и поведением. Но вот в чем проблема: зачастую мы не имеем возможности сравнить собственные представления



с бизнес-реалиями внешнего мира, с действительной стратегией компании и мысленными картинками наших коллег. В результате у каждого из нас складывается собственная версия происходящего, и совершенно непонятно, существует ли в природе способ выяснить, какие из этих картин «правильные», а какие — нет.

Описывая элементы метода обучающей карты, мы убеждали вас в том, в чем давно уверены сами: преимущество визуализации как «языка» общения заключается в возможности еоздания единой картины, системной и настолько простой, что люди на всех уровнях не только могут понять принцип работы организации, но и «найти себя» на каждом из этих уровней. Данный процесс принципиально важен для успеха организации, тем не менее его редко воспринимают всерьез, недооценивают и не считают основой реализации стратегии.

## Правильный смысл

Давайте поговорим о смысле, который необходимо вложить в «язык единого видения» организации или картину ее деятельности. Теперь, когда мы в полной мере осознаем важность создания общей мысленной модели, возникает вопрос: «Что действительно нужно людям, чтобы “перевести” любую стратегию на общепонятный язык?».

У каждого бизнеса есть свои увлекательные истории. Подумайте о том, как собрать их, чтобы донести до каждого сотрудника единое видение, причем с его позиции, чтобы для него действительно стали понятны и прозрачны основополагающие системы и движущие силы бизнеса компании. Каждый бизнес — не только иерархия, во многих аспектах это живой организм, который изменяет свое положение в пространстве, расширяется и сокращается. Понимая, как функционирует этот организм, можно управлять его жизнедеятельностью. Бизнес понять легче, размышляя о нем в контексте пяти компоновочных блоков: общей картины бизнеса, экономической системы, потребительской ценности, основных процессов и стратегии. Эти компоновочные

блоки представляют собой базис, содержание, необходимое для выработки языка единого видения, который понятен каждому. Если люди разбираются в указанных составляющих своего бизнеса, им будет проще ответить на пять основных вопросов о том, что собственно он собой представляет.

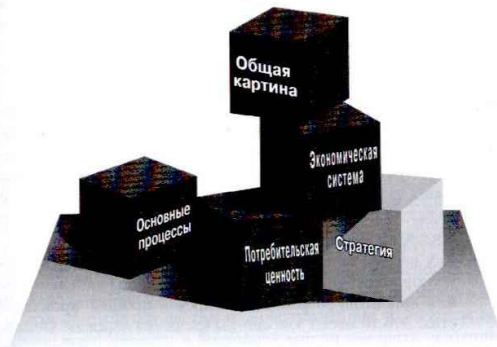


Рис. 17.4. Составляющие бизнеса

1. *Зачем нужны перемены?* Этот вопрос относится к общей картине бизнеса — конкуренции, развитию технологий, налоговой политике и ситуации на рынке, т.е. к тем условиям работы, которые находятся вне возможностей управления организацией, но, тем не менее, определяют ее стратегию. Внимательному читателю эти составляющие внушают чувство постоянного движения, на то они и движущие силы. Общая картина — это та часть бизнеса, которой не видит большинство людей. Это обстоятельство объясняет, почему нужно создавать стратегии и изменять их снова и снова.

2. *Как мы считаем очки?* Данный вопрос касается «кровеносной системы» любой организации — оборота денежных средств. Это может быть бизнес-модель, подсчет расходов и прибыли, операционно-ориентированное бюджетирование или экономические расчеты по сегментам покупателей. Все приведенные термины относятся к системе, которая постоянно изменяется, однако при этом должна оставаться простой и понятной, чтобы каждый сотрудник мог оценить, прибыльность или убыточность работы компании.
3. *Что собой представляет наша потребительская ценность?* Этот вопрос относится к направлению деятельности организации. Он касается новизны предложения чего-либо, что имеет ценность в глазах наших клиентов. Зная своих потребителей, круг их интересов, мы предлагаем решения, способные удовлетворить наших клиентов. Эти предложения — стержень конечной ценности бизнеса.
4. *Как мы это им предоставим?* Этот вопрос касается процессов, таких как каналы поставок, методы удовлетворения клиентов, разработка товаров и процесс производства. Это то место, где «шины касаются дороги». Основные процессы в работе компании затрагивают каждого сотрудника. Они гарантируют, что каждый человек понимает, как его ежедневная работа связана с общим процессом деятельности организации, предоставляющей клиентам то, в чем они нуждаются.
5. *Куда мы движемся и каково наше место в этом движении?* Вопрос затрагивает стратегию. Ответом на него будет сумма ответов на предыдущие четыре вопроса. По своей природе стратегия является реакцией на вызовы и возможности, возникающие на рынке, с учетом вероятной прибыльности и финансовых результатов, реакцией на необходимость предоставления клиентам более выгодного и эффективного решения в виде товаров и услуг. Ответ на вопрос о стратегии указывает на направление развития компании и дает представление о том, как соединяются в одно целое все элементы ее деятельности.

Давайте рассмотрим опыт реальных компаний. В представленных ниже примерах рассказывается, как организации создают язык единого видения, чтобы дать своим сотрудникам единое представление о бизнесе, а также вовлечь их, перевести на более высокий уровень мышления.

### SCOTIABANK

В конце 1990-х годов, столкнувшись с необходимостью внедрения новых технологий и изменениями предпочтений клиентов, главная финансовая организация Канады, *Scotiabank*, почувствовала актуальность создания обновленной стратегии общего развития, которая предусматривала бы изменения в предоставлении услуг более чем в тысяче отделений банка. Целью создания стратегии была разработка методов продаж, ориентированных на клиентов, и изменение культуры обслуживания. Для этого требовались тотальные изменения — от пересмотра должностных обязанностей до модификации инструментов для осуществления обслуживания через Интернет. Кроме всего прочего, в *Scotiabank* хотели внедрить указанные изменения быстро и с минимальными потерями для клиентов.

Чтобы презентовать стратегические изменения своим сотрудникам, высшее руководство *Scotiabank* разработало обучающую карту из трех модулей. Визуальные пособия (см. цветную вклейку, с. 8–10) иллюстрируют язык единого видения в банке. Они отражают необходимость в переменных (общая картина), изменение потребностей клиентов (потребительская ценность) и новый процесс обслуживания (стратегия). Результаты оказались впечатляющими: в ходе опроса более 90% респондентов признали, что понимают стратегию, свою роль в ее реализации и новое позиционирование бренда банка. На данный момент финансовый год, следующий после внедрения языка единого видения, признан наиболее успешным за всю долгую историю *Scotiabank*.

## BEAUMONT HOSPITALS

Более 20 лет *Beaumont Hospitals* была единственной сетью медицинских учреждений в Мичигане, одном из самых богатых штатов США. Не так давно две другие медицинские компании вышли на этот рынок, и *Beaumont Hospitals* оказалась в совершенно новых и необычных для нее условиях. Генеральный директор, Кен Машик, потратил 60 дней на беседы со всеми членами правления, а также на посещение отделений. Вот его слова: «У меня было ощущение, что за свою историю *Beaumont Hospitals* стала отличной организацией, но заикнулась на себе. Основной акцент был сделан на внутреннюю конкуренцию, а теперь нам нужно было выступить единым фронтом, чтобы победить во внешнем соревновании. Нам нужно было донести эту информацию до всех сотрудников организации, чтобы они поняли: мир изменился!»

Машик продолжает: «Необходимо было рассказать о значительных изменениях на рынке каждому из 13 тысяч наших работников. Мы крупная организация, что предполагает значительные сложности при взаимодействии сотрудников. Нет ничего более важного, чем выступление перед группой людей. Сотрудники — это основной элемент в деле удовлетворения запросов клиентов. Если ваши служащие счастливы, само собой разумеется, что и отношение к пациентам будет хорошим. Нам нужно было представить сотрудникам стратегический план, который помог бы нам всем стать успешными. Чтобы вовлечь наших людей, мы создали элементы обучающей карты, позволяющие представить трудности и возможности, с которыми мы столкнулись (см. цветную вклейку, стр. 11–14).

Мы справились с этой задачей, продемонстрировав, как новая конкурентная ситуация влияет на бизнес (общая картина), и представив план успешной работы в новых условиях (стратегия). Но этим мы не ограничились. Третья карта касалась экономических выкладок — как будет финансироваться наш бизнес, какие расходы и инвестиции необходимы для успешного будущего компании (экономика). Основным элементом исследования последней

карты этой серии является восприятие компании *Beaumont Hospitals* пациентами и членами их семей (потребительская ценность). Мы специально включали в одну дискуссионную группу представителей различных больниц, отделений и профессий, чтобы сотрудники чувствовали, что зависят друг от друга».

«Когда мы только начали обсуждение, — продолжает Машик, — наши люди не считали себя одной командой. У каждого было свое мнение по поводу того, что следует делать. Большинство участников слушали выступления со скепсисом на лице, откинувшись назад, скрестив руки на груди, — словом, всем своим видом демонстрируя несогласие. Однако на определенном этапе они начинали прислушиваться к тому, о чем говорилось, и включались в обсуждение. Несмотря на то что они выполняли разные обязанности, сотрудники вдруг обнаруживали между собой много общего. Они понимали, что способны осуществить перемены. Мы услышали массу новых идей, потому что каждый ощутил свою причастность к общему делу и убедился в ценности своего мнения».

Машик пришел к такому выводу: «Я не думаю, что один человек способен управлять компанией. Но все вместе мы это можем. Наш эксперимент позволил выявить скрытую заинтересованность, сообразительность и возможности наших сотрудников. В дискуссиях обнаружили возможности улучшения стратегии, мудрость наших служащих в решении проблем и их вовлечение в создание общей организации».

По результатам опроса, после эксперимента с обучающей картой вовлечение сотрудников *Beaumont* выросло на 20%, и организация стала позиционировать себя как лидер в рыночном секторе с высоким уровнем конкуренции.

## BEAM GLOBAL SPIRITS &amp; WINE

Несколько лет назад *Beam Global Spirits & Wine* приобрела активы фирмы *Allied Domecq*, что позволило ей стать четвертой по величине компаний в мире, специализирующейся на выпуске алкогольных напитков. Руководство организации

потратило массу времени на разъяснение сотрудникам важности слияния и новых возможностей для двух компаний. Чтобы организовать работу в этом направлении, руководство решило прояснить видение развития *Beam Global Spirits & Wine*, прежде чем формулировать стратегию. Начать решили с определения текущего положения дел. Чтобы выявить скрытые проблемы и решить их, было решено использовать эскиз «у кулера». Этот метод также применили в отношении команды руководителей компании, чтобы активизировать обсуждение и создать единое видение, указывающее направление развития бизнеса.

Упражнение с эскизом позволило определить реальную ситуацию и сгенерировать новое видение компании: «Создание брендов, о которых *хотят* говорить». Команда менеджеров объяснила эту стратегию поставщикам. После того как определились со стратегией, руководство создало два модуля обучающей карты, чтобы поддержать дальнейшую дискуссию и сформировать единое видение. Первым была карта «*Tour de Monde*», демонстрирующая влияние сил на рынке, вторым — карта стратегии «Глобальное видение и стратегия компании *Beam*», акцент в которой был сделан на видении компании (см. цветную вклейку, стр. 15–16).

Затем руководство *Beam Global Spirits & Wine* преобразовало элементы стратегии в процесс контроля производительности. В этом процессе был использован электронный портал, помогающий сотрудникам связать свои личные цели с целями развития компании и таким образом воплотить видение в жизнь.

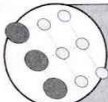
## Сначала язык, затем значение

Сбитому с толку пациенту очень трудно «вовлечься» в собственную жизнь, когда он не понимает языка врача, не способен переосмыслить значение сказанного *по отношению к себе* и не видит, к каким последствиям приведут те или иные действия. То же самое касается и вовлечения людей в реализацию стратегии бизнеса. Язык видения должен значить одно и то же

для каждого сотрудника. Необходимо, чтобы язык понятно отражал смысл, и это должно составлять компоновочные блоки бизнеса. Руководители, менеджеры и рядовые сотрудники должны играть практически равные по значимости роли в создании понятного всем языка.

Пользуясь табл. 17.4, подчитайте баллы — оцените единое видение — для руководителей, менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников. Теперь суммируйте эти баллы (см. табл. 17.1–17.3).

ТАБЛИЦА 17.5. Формирование единого видения у сотрудников

 <b>Формирование единого видения (ОБЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ)</b>	
<b>Руководители:</b> создают общее системное видение	
<b>Менеджеры:</b> правильно интерпретируют разработанную стратегию	
<b>Рядовые сотрудники:</b> понимают стратегию организации и действия команды	
<b>Формирование единого видения. Всего</b>	

Если общее количество баллов равно 20–30, значит, в вашей компании проведена хорошая работа по созданию единого видения. Если набранное количество находится в диапазоне 12–19, в целом дела обстоят неплохо, но есть возможности значительно улучшить ситуацию. Если количество баллов меньше 12, то невозможно вовлечь сотрудников в реализацию стратегии, поскольку пока они ее не понимают.

## Вопросы для размышления

1. Подумайте о тех усилиях, которые вам пришлось предпринять, чтобы рассказать людям о том, что им нужно сделать, чтобы основные стратегии или инициативы были реализованы. В чем заключаются барьеры, которые мешают людям понять, что необходимо сделать и почему? Как вы думаете, что скрывается за этими барьерами?
2. Какой из пяти компоновочных блоков языка единого видения (общей картины, экономики, потребительской ценности, процессов и стратегии) является наиболее важным для понимания сотрудниками их роли в реализации стратегии?
3. Вы оценили ваших руководителей в деле создания общей модели бизнеса, менеджеров — в вопросе интерпретации и трансляции этой модели, а рядовых сотрудников — в отношении возможности применения модели к выполнению ежедневной работы. На каком уровне ваша организация наиболее сильна? На каком уровне возможности для улучшения наиболее велики?
4. Рассмотрите выражения, которые описывают ваши текущие инициативы, например «высокие стандарты ведения бизнеса» или «удовлетворение клиента». Проверьте эти выражения на 12 сотрудниках, чтобы убедиться в том, что все они вкладывают в них тот же смысл, что и вы. Как можно использовать полученную информацию, чтобы улучшить вовлечение людей в реализацию стратегии?

## Глава 18

# Движение к намеченной цели

Определение цели имеет огромное значение. Иногда мы забываем о действительной ценности постановки цели. Чтобы освежить память, ознакомимся с исследованием, участниками которого были выпускники Гарвардского университета (результаты исследования приведены в книге Брайана Трейси «Достижение цели»). В ходе исследования выяснилось, что только 3% выпускников записывали (фиксировали на бумаге) цели, которых собирались достичь. Еще 13% респондентов ставили перед собой определенные цели, но не считали нужным записывать их. А у 84% опрошенных вообще не было конкретных целей. Спустя 10 лет выяснилось, что 13% выпускников с намеченными, но не записанными с целями зарабатывали вдвое больше тех, у кого на момент первого опроса конкретные цели отсутствовали. А 3% респондентов, которые в свое время потрудились записать цели, зарабатывали в 10 раз больше, чем вся группа опрошенных! Единственным отличием между этими людьми десять лет назад было наличие поставленных целей.

**Единственным отличием между этими людьми на момент окончания университета было наличие поставленных целей**

#### ЧАСТЬ IV. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВОВЛЕЧЕНИЯ

Определение цели не просто важно, оно критически важно для успеха и определяет разницу между отличной производительностью и посредственной.

Но даже те организации, в которых постановка целей отлажена, могут так и не достигнуть максимума своей продуктивности. Такое бывает в том случае, если цели формулируются на разных уровнях и при этом плохо согласуются друг с другом. В крупных организациях часто используется подход к процессу формирования целей, в котором участвуют как отдельные сотрудники, так и компания в целом. Но в этом случае чаще всего постановка целей осуществляется именно с точки зрения отдельного сотрудника, функциональной единицы или отдела. Нельзя сказать, что такой подход совсем неэффективен. Но его эффективность очень далека от результатов методики, предполагающей тесную связь каждой из отдельно поставленных целей с общей стратегией компании.

### Что происходит при несогласованности целей

Проведем еще одну параллель с медициной. Человеческое тело представляет собой сложнейший набор множества систем, которые должны работать четко и слаженно, чтобы обеспечить нормальное функционирование организма. Итак, наше тело состоит из разных систем, и этим оно похоже на стандартную организацию. Как и в организации, если для *лечения* одной системы выбрать несистемный подход, можно не столько помочь организму, сколько навредить ему. Множество проблем со здоровьем возникает также в результате несбалансированности лечения разных систем одного организма. Например, лекарства для сердца могут оказать негативное влияние на печень. Лечение сосудов может негативно сказаться на состоянии сердца. В общем, смысл в том, что необходимо оптимизировать связи между разными системами организма.

Вырабатывая стратегию согласования целей высшего руководства, менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников, мы создаем важнейшие предпосылки для успеха компании. Каждая отдельная команда как правило не «принимает» лидеров, которые могли бы навредить жизненно важным «органам» компании. Но очень часто противоречивые действия разных команд сводят на нет все усилия компании по достижению успеха или хотя бы улучшению показателей.

Во второй части процесса стратегического вовлечения основное внимание уделяется ролям и ответственности высшего руководства, менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников в деле согласования целей. На этом этапе лидерам следует представлять полную картину происходящего, менеджерам — координировать усилия команд с корпоративными целями, а рядовым сотрудникам — согласовывать свои усилия со стратегическими целями. На этой стадии процесса стратегического вовлечения раскрывается необходимость абсолютной синхронизации работы на трех уровнях иерархии. Когда такое согласование налаживается, «мосты» наводятся сами собой и каньон больше не преграждает путь талантам, не мешает достижению выдающихся результатов.

### ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО: ВИДИТ ПОЛНУЮ КАРТИНУ ПРОИСХОДЯЩЕГО

В главе 4 мы говорили о том, что люди не могут чувствовать себя вовлеченными, если они перегружены работой. Перегруженность возникает именно тогда, когда высшее руководство не владеет ситуацией, не видит полной картины, не понимает до конца стратегию компании и действует несогласованно. Именно на этом, самом высоком, уровне закладывается «сложность» работы всей организации.

Если топ-менеджеры не овладеют стратегией в полном объеме перед тем, как приступить к продвижению собственных приоритетов, то на рядовых сотрудников обрушивается шквал

указаний от каждого из лидеров, которые таким образом стараются привлечь внимание подчиненных к решению текущих вопросов. Так в организации появляются Лебедь, Рак, Щука и еще Бог знает кто. Финансовый директор тянет воз в сторону снижения себестоимости продукции, директор отдела маркетинга стремится к продвижению бренда, директор по работе с персоналом действует в направлении развития сотрудников, а операционный директор концентрируется на решении производственных вопросов. В результате командам на решении производственных вопросов. В результате командам и отдельным сотрудникам приходится выбирать, каким указаниям следовать, а каким — нет, поскольку очень часто директивы, присланные сверху, противоречат друг другу. Они буквально не позволяют сотрудникам на более низких уровнях организации работать совместно над реализацией одной задачи.

ТАБЛИЦА 18.1. Процесс стратегического вовлечения: этап согласования целей



Высшему руководству необходимо предпринять очень важные шаги (и как можно скорее) — на коллективном и индивидуальном уровне сформировать полную картину общих приоритетных целей компании. Мы имеем опыт работы с огромным количеством (более тысячи) компаний, и следует признать, что мы пока не встречали организацию, в которой подобные действия предпринимались бы регулярно. В большинстве фирм ведется упорная борьба за то, чтобы руководство ставило цели компании выше приоритетов из круга непосредственных обязанностей. Большинство руководителей согласны с тем, что, несмотря ни на какие обстоятельства, главной должна оставаться общая стратегия компании, но на практике мало кто из них действует подобным образом.

Рассмотрим пример. Финансовый директор, директор по производству или руководитель отдела по работе с клиентами попали в команду высшего руководства за особые заслуги в конкретной сфере деятельности конкретного географического региона или отделения. Они, как и раньше, стараются проявить себя с лучшей стороны прежде всего в своей области. И поэтому в условиях конкуренции эти лидеры часто ставят интересы своего отдела, команды или сферы компетенции выше интересов общей стратегии компании. Такой подход может работать в организациях с дифференцированной стратегией. Но в реальном мире, где рынки, технологии, а следовательно, и стратегии все больше и больше объединяются, такой подход обречен на провал.

В табл. 18.1 отражены общие тенденции, которые можно отметить в командах высшего руководства большинства компаний. Каждый из руководителей заботится только об интересах своей команды и защищает их. У лидеров нет ни малейшего

**Высшему руководству нужно предпринять очень важные шаги — на коллективном и индивидуальном уровне сформировать полную картину общих приоритетных целей компании**

желания садиться за стол, на котором «разложены» общие цели и стратегия компании. Мы назвали такой подход «все свое ношу с собой». Это словно обед, на который каждый из участников приносит свою еду. Подобный прием пищи никогда не бывает организованным и приятным. Люди, которые следят за своим питанием, по долгу службы молча присутствуют на таком мероприятии, а затем отправляются на *настоящий* обед.

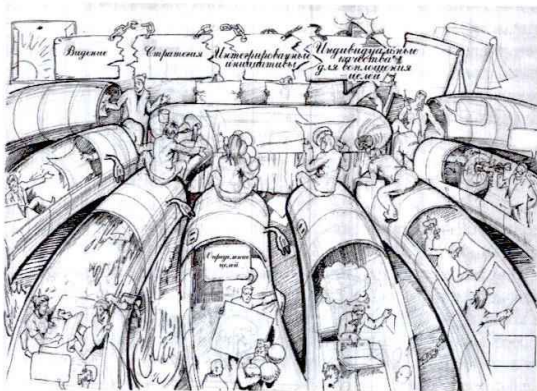


Рис. 18.1. Чтобы избежать борьбы инициатив и приоритетов, лидеры должны заботиться об успехе всей компании

В ситуации, когда руководители не понимают всей картины происходящего, каждый из них выступает с инициативами, которые противоречат предложениям и приоритетам других членов топ-команды. И начинается никому не нужная возня — борьба за ресурсы, борьба за внимание, борьба за поддержку, борьба за выживание и наконец борьба за вовлечение людей с целью достижения намеченной цели.

Рассмотрим пример подобной борьбы в команде менеджеров высшего звена одной крупной компании, занимающейся розничной торговлей. В организации, с которой нам довелось работать, была разработана система оценки работы, куда были включены финансовые показатели, данные о клиентах, трудовых ресурсах и производственном процессе. Одним из важных показателей данной системы считали процентное выражение количества увольнений среди менеджеров и рядовых сотрудников. Этот показатель в компании был значительно выше, чем по отрасли в целом. Высшее руководство четко осознавало критичность сложившейся ситуации, поэтому размер премиальных у менеджеров зависел непосредственно от «текучки» кадров в их отделе. И хотя вопросы кадровой политики находились в компетенции отдела кадров, со временем ввиду пристального внимания высшего руководства к этому вопросу удержание сотрудников стало основной целью всей компании.

В погоне за снижением показателей текучести кадров менеджеры отделов старались удержать даже тех сотрудников, эффективность работы которых не выдерживала никакой критики. В результате остальные цели компании отошли на задний план. Другими словами, в организации удерживались ненужные люди, которые не повышали, а, наоборот, снижали эффективность работы всей компании. Руководители потеряли из вида общую картину, они забыли, что на самом деле является главным в масштабах всей компании, и сосредоточились на достижении одной-единственной цели.

Приведенный пример наглядно демонстрирует проблему с системой оценивания, которая в итоге привела к тому, что компания забыла обо всех своих целях и задачах, кроме одной. Компания утратила видение картины бизнеса в целом, поскольку отдельно взятый фактор, которому стали уделять первостепенное внимание, вместо того чтобы учитывать все основные показатели, исказил картину до неузнаваемости.

Рассмотрим еще один пример. В одной из крупнейших технологических корпораций мира команда руководителей



высшего звена состояла сплошь из представителей различных «центров великолепного обслуживания». Эти высокообразованные и умные люди разработали ряд тщательно продуманных и спланированных инициатив. У каждого из них была в распоряжении сплоченная команда, готовая к действиям. Когда же руководство решило сформулировать общую линию действий и стратегию всей компании, стало совершенно очевидно, что никто из лидеров не видит полной картины происходящего. Все свое время каждый топ-менеджер посвящал развитию собственных проектов. У любого из представителей «центров великолепного обслуживания» было подготовлено от пяти до восьми инициатив. Это означало, что каждый рядовой сотрудник в ближайшие 12 месяцев должен был реализовать что-нибудь около 25–40 инициатив. Ни одна организация не смогла бы справиться с подобной нагрузкой. Лидеры «центров великолепного обслуживания» неоднократно выслушивали возражения менеджеров среднего звена, которые говорили о «противоречивых функциях», «отсутствии координации» и «желании убить слишком много зайцев одним выстрелом». Но представители высшего звена лишь сосредоточены лишь на своих инициативах, нисколько не заботясь о том, как их идеи согласуются с предложениями коллег.

Руководители, владеющие общей картиной, должны постоянно упрощать и интегрировать идеи в соответствии с приоритетами компании. Им также нужно понимать, на что объективно способны их подчиненные. Иногда лидерам необходимо жертвовать интересами сферы, которую представляют они лично, во благо общей стратегии компании. Наконец, им нужно постоянно помнить о том, что команды высшего руководства, в которых все члены владели бы общей картиной, встречаются крайне редко. В большинстве случаев после постановки общих целей и разработки стратегии лидеры отправляются в свои отделения и сосредоточиваются на реализации целей, важных в первую очередь для их направления. В результате приверженности каждого из руководителей «своим» целям и приоритетам управление

компанией осуществляется «по методу» Лебеда, Рака и Щуки. В итоге менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники не чувствуют себя вовлеченными, поскольку ежеминутно им приходится выполнять такое количество совершенно разных требований, которые они физически не в состоянии обработать.

Попробуйте оценить общее видение руководителей высшего звена вашей компании так же, как вы делали это в предыдущей главе (табл. 18.2).

ТАБЛИЦА 18.2. Согласование целей руководителями организации

	«Отлично» (3 балла)	«Посредственно» (1 балл)	Отсутствует (0 баллов)
Руководство четко сознает и отмечает усилия сотрудников при успешном достижении корпоративных целей			
Руководители хорошо справляются с координацией стратегий и целей на высшем уровне управления компанией			
Руководители устанавливают четкие и понятные приоритеты для всех подразделений, которыми управляют			
<b>Всего</b>		+	+
			=

### МЕНЕДЖЕРЫ СРЕДНЕГО ЗВЕНА: КООРДИНИРУЮТ УСИЛИЯ ПОДЧИНЕННЫХ В СООТВЕТСТВИИ С КОРПОРАТИВНЫМИ ЦЕЛЯМИ

Как только на уровне высшего руководства будет выработана общая стратегическая линия, менеджерам среднего звена необходимо не только самим понять цели компании, но

и скоординировать усилия своей команды в соответствии с общими приоритетами, чтобы все действия подчиненных были направлены на достижение максимальных результатов.

Успешный лидер всегда приводит цели своей команды в соответствие с общими целями организации. Легко сказать, но сложно сделать. Для этого нужно трансформировать важные для компании цели в прикладные задачи отдельной команды. Менеджеры среднего звена должны неустанно напоминать своим подчиненным об общих целях компании и целях команды, направленных на реализацию целей компании. Практически осуществить это менеджер может с помощью визуальных средств, оценочных листов и диалога с подчиненными. В рамках своей команды менеджер должен *руководить процессом достижения намеченного результата, а не отдельными проектами*. Различные проекты в рамках отдельной команды зачастую незаметно превращаются из инструмента достижения общей цели компании в самоцель. Рассмотрим конкретный пример.

Один из ведущих банков — эмитентов кредитных карт в Соединенных Штатах Америки входит в состав крупной финансовой структуры. Отдел кредитных карт, в свою очередь, состоит из трех четко разграниченных подразделений, чья работа очень важна для общего успеха отдела. Проблема заключалась в согласовании общих целей банка с целями отдела кредитных карт и трех его подразделений.

В отделе кредитных карт начали работу с формирования единого видения при помощи трех модулей обучающей карты (Learning Map®). Первый модуль позволил детально рассмотреть рыночную нишу кредитных карт. Второй — помочь оценить вклад отдела кредитных карт в деятельность банка и его роль в достижении организацией успеха. В третьем модуле обучающей карты основное внимание было сконцентрировано на общих целях и стратегии корпорации.

Согласование целей в отделе кредитных карт проводилось с использованием метода встреч менеджеров с коллективом. Эти встречи проводились с единственной целью — установить,

насколько стратегия и задачи отдела согласуются с целями трех его подразделений. Для подразделений разработали плакаты, на которых схематически были изображены стратегия и общие цели отдела кредитных карт. Следует заметить, что плакаты для каждого подразделения отличались, поскольку на них были отражены и цели конкретной структурной единицы. С помощью такого плаката менеджер мог легко объяснить подчиненным связь целей подразделения с задачами всего отдела. На встречах речь также шла о том, как с помощью метода мозгового штурма разработать идеи для дальнейшей работы, как расставить приоритеты в деятельности и как каждому сотруднику определить персональные цели, которые согласовались бы с задачами подразделения и стратегией отдела в целом. Весь процесс был организован таким образом, чтобы приоритеты во всей организации были расставлены одинаково. Менеджеры развесили плакаты в офисе, чтобы каждый из сотрудников мог их видеть и оценивать прогресс реализации стратегии. Кроме этого, сотрудники вели личные журналы, куда заносили как результаты достижения «плакатных» целей, так и собственные успехи.

Все описанные выше мероприятия принесли неожиданно высокие результаты. Ежегодный опрос, проводимый среди сотрудников, показал рост количества сотрудников отдела кредитных карт, которые считали, что понимают, как их работа согласуется с общей стратегией банка. В результате 95% сотрудников отметили, что стали лучше понимать суть стратегии компании. Они осознали связь между личными инициативами и общей стратегией деятельности банка, зависимость качества обслуживания от их действий и поведения и то, какой вклад в развитие и поддержание общей стратегии вносит каждый из сотрудников в процессе ежедневной работы. Если бы менеджеры не поработали над согласованием целей команд с корпоративной стратегией, расхождение в определении приоритетов непременно привело бы к тому, что сотрудники имели бы неверное представление о своей роли в общем успехе компании.



Рис. 18.2. Единственный способ связать цели команды с общекорпоративными целями

Попробуйте оценить, насколько хорошо менеджеры вашей организации координируют усилия команд с общими корпоративными целями (табл. 18.3).

ТАБЛИЦА 18.3. Согласование целей менеджерами среднего звена

Согласование целей (МЕНЕДЖЕРЫ)	«Отлично» (3 балла)			«Порядочно» (1 балл)			«Отсутствует» (0 баллов)			
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
У менеджеров не возникает проблем в плане координации деятельности с другими отделами нашей компании										
Менеджеры создают реальные рабочие графики, в которых запланирован разумный объем рабочего времени										
Менеджеры получают справедливую оценку за отлично выполненную работу										
<b>Всего</b>				+			+			=

### РЯДОВЫЕ СОТРУДНИКИ: СОГЛАСОВАНИЕ УСИЛИЙ ОТДЕЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЦЕЛЯМИ

В главе 3 мы рассмотрели причины вовлечения: люди стремятся быть частью единого целого; люди хотят ощущать причастность к общему делу; люди хотят заниматься реализацией сложного и интересного проекта; люди хотят знать, что их работа имеет большое значение для компании. Последний из приведенных аргументов, возможно, наиболее важен. Большинство сотрудников хотят знать, что их повседневная деятельность чрезвычайно важна для успеха компании. Сознание того, что ваши усилия чего-то стоят, превращают любое задание или проект из «просто работы» в нечто большее.

Несколько лет назад нам довелось работать с поставщиком автомобильных запчастей. Одна из наших задач заключалась в том, чтобы помочь сотрудникам компании-клиента уяснить суть изменений на рынке, а также их значение для работы компании. В конце занятия с рабочей группой один крепкий джентльмен довольно эмоционально высказал свое отношение к происходящему: «Я работаю в этой сфере уже 20 лет. И все эти 20 лет мне без конца рассказывали, как нужно работать. Сегодня впервые за долгие годы кто-то поинтересовался моим мнением об этом бизнесе. И, что более важно, я впервые почувствовал: меня и мою работу ценят, мой вклад в общее дело существенно влияет на жизнь людей, для которых мы работаем».

Это очень важный момент, поскольку такая ситуация с рядовыми сотрудниками, посвятившими многие годы делу процветания своей компании, *весьма типична*. К сожалению, по разным причинам эти люди не имеют четкого понимания, как их работа влияет на реализацию общей стратегии компании. В результате они терпеливо (или с нетерпением) ждут, когда кто-то скажет им, что нужно делать. Если такие указания не поступают, они действуют по собственному усмотрению. А в современном мире с его высочайшими темпами рядовым сотрудникам необходимо на месте в процессе работы самостоятельно принимать решения, в полной мере согласующиеся с общей стратегией компании. Сотрудники должны сами решать, что соответствует стратегии компании, а что — нет. Но если цели организации им до конца не ясны, то им непонятно, как действовать в той или иной ситуации и какие решения принимать. Если менеджер поможет сотруднику сопоставить свои действия с общими целями и стратегией организации, а также поспособствует формированию правильных приоритетов, вероятность того, что действия этого сотрудника будут максимально соответствовать глобальным интересам организации, значительно возрастет.

Теперь попробуйте оценить, насколько хорошо рядовые сотрудники вашей организации согласуют собственные усилия со стратегическими целями компании (табл. 18.4).

ТАБЛИЦА 18.4. Согласование целей рядовыми сотрудниками


Согласование целей рядовыми сотрудниками (стратегические цели)		Согласование целей (РЯДОВЫЕ СОТРУДНИКИ)		
		«Отлично» (3 балла)	«Посредственно» (1 балл)	«Отсутствует» (0 баллов)
Рядовые сотрудники получают задания, которые помогают им реализовать как личные карьерные устремления, так и цели компании				
Рядовые сотрудники выполняют ответственные задания и вносят чрезвычайно важный вклад в развитие компании				
Рядовые сотрудники участвуют в принятии важных решений, влияющих на их обязанности, методы работы и цели				
Рядовые сотрудники объективно оценивают свои результаты, что помогает команде достигать намеченных целей				
<b>Всего</b>		+	+	=

Постановка целей, следующих из стратегии компании, требует последовательной работы и высшего руководства компании, и менеджеров среднего звена, и рядовых сотрудников. Постановка целей, безусловно, важна, но взаимосвязь и приоритетность этих целей еще важнее.

В заключение сведите результаты, подсчитанные в этой главе, в одну таблицу, чтобы получить общую оценку согласования целей высшего руководства, менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников вашей компании. Суммируйте эти три значения (табл. 18.5).

Если результат составляет 20–30 баллов, то в вашей организации с согласованием целей все в порядке. Если полученное значение находится в пределах от 12 до 19 баллов, значит, в вашей организации с согласованием целей дела обстоят более-менее нормально, но есть возможности для улучшения ситуации. Если полученная сумма менее 12 баллов, цели в вашей организации нельзя назвать согласованными.

ТАБЛИЦА 18.5. Согласование целей для всей организации

 <b>Согласование целей (ОБЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ)</b>	
<b>Высшее руководство:</b> Развивает чувство собственности	
<b>Менеджеры:</b> Координируют усилия команд с корпоративными целями	
<b>Рядовые сотрудники:</b> Согласовывают усилия отдельных сотрудников со стратегическими целями	
<b>Согласование целей. Всего для организации</b>	

### Вопросы для размышления

1. Оцените по десятибалльной шкале, насколько полно видит общую картину бизнеса высшее руководство вашей компании? Как можно проверить достоверность ваших данных?
2. В зависимости от того, как вы ответили на первый вопрос, во сколько вы оценили бы потери или неиспользованные возможности вашей компании?
3. Как бы вы описали уровень «перегруженности» (недостаточной четкости приоритетов, упрощения и интеграции инициатив, предназначенных для достижения стратегических целей компании) в вашей организации?

4. В каких сферах вашего бизнеса разрыв между целями команд и целями компании особенно велик? Что можно сделать для того, чтобы цели на этих двух уровнях стали более согласованными?
5. Теперь подумайте о ваших подчиненных. Как бы они ответили на следующие вопросы: «Как мои личные действия вписываются в стратегические направления развития компании?», «Что, на ваш взгляд, мне нужно изменить в моих действиях?».

## Глава 19

# Развитие способностей

Недавно у меня состоялась интересная беседа с директором по работе с персоналом компании, которая, по версии журнала *Fortune*, входит в список 500 крупнейших в мире. Он рассказал мне, что оценка решений и действий его команды на основе общей стоимости акций компании является обязанностью руководителей. Он также отметил, что на рыночную стоимость акций организации существенное влияние оказывает один вездесущий аналитик с Уолл-стрит, который отслеживает деятельность компании и регулярно публикует прогнозы, посвященные ее перспективам. Этот человек анализирует деятельность разных компаний, и часто именно его мнение о том, продавать, придержать или покупать акции той или иной организации, является наиболее авторитетным для акционеров. Кроме того, мой собеседник сказал: «Мне каждый день звонят все больше таких аналитиков, которые спрашивают о навыках наших сотрудников. Они говорят мне, что их не интересует "шоу", которое мы устраиваем для сторонних наблюдателей. Они хотят знать, какими навыками и способностями обладают люди, организующие это шоу. В первую очередь их интересует, каким образом мы собираемся преодолеть разрыв между нашей стратегией на перспективу и текущей способностью ее реализовать. Все аналитики копают очень глубоко, чтобы узнать, действительно ли мы можем сделать то, что обещаем».

Этот разговор окончательно убедил меня в важности вопроса о том, насколько организация способна продемонстрировать, как в ней развивают навыки и способности сотрудников, необходимые для реализации избранной стратегии.

## И снова о Шалтай-Болтае

Одним из наиболее поразивших нас наблюдений, сделанных за последние годы, стало то, что во многих организациях обучение и развитие необходимых способностей и навыков у сотрудников осуществляется вне связи со стратегией компании. В организации могут уделять пристальное внимание подготовке

**Именно руководители, разрабатывающие стратегию, должны позаботиться о соответствующем обучении тех, кто эту стратегию будет воплощать в жизнь**

и обучению сотрудников, но главный вопрос состоит в том, для чего проводится это обучение. Независимо от того, насколько серьезной является система обучения сотрудников, она не будет стоять и ломаного гроша, если не будет развивать навыки и способности, необходимые для реализации общей стратегии компании. Именно руководители, разраба-

тывающие стратегию, должны позаботиться о соответствующем обучении тех, кто эту стратегию будет воплощать в жизнь.

В большинстве компаний руководители высшего эшелона посещают различные семинары по повышению квалификации, менеджеры среднего звена проходят курсы по методам обучения сотрудников, а рядовые сотрудники осваивают новые методы работы, относящиеся к их компетенции. Но как все это обучение в компании связано с ее изменяющейся стратегией? Соответствуют ли знания, полученные высшим руководством, менеджерами и рядовыми сотрудниками, текущему направлению развития организации?

Как мы уже отмечали в предыдущих главах, процесс стратегического вовлечения состоит из трех этапов. Два первых — это выработка единого видения и согласование целей. Третьим этапом данного процесса является развитие способностей. Все три этапа в совокупности формируют процесс стратегического вовлечения. Этап развития способностей, в свою очередь, состоит из трех основных элементов: для высшего руковод-

ства — это культивирование соответствующего поведения; для менеджеров среднего звена — усиление вовлечения отдельных сотрудников и команд; для рядовых сотрудников — совершенствование навыков.

## ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО: РАЗРАБОТКА СТАНДАРТОВ ПОВЕДЕНИЯ

Развивать способности, необходимые для реализации стратегии компании, нужно не только менеджерам среднего звена и рядовым сотрудникам. Очень важно понимать, что любые изменения стратегии требуют соответствующего изменения поведения на всех уровнях и в первую очередь — на высших ступенях иерархии.

Часто нам приходится говорить руководителям крупных компаний: «То, чего вы ждете, никогда не наступит». А они ждут, что изменения в эмоциональной сфере и поведении у всех сотрудников произойдут сами собой, надеются, что люди по доброй воле захотят избавиться от стереотипов ради реализации стратегии компании. Обычно высшее руководство начинает разработку новой стратегии с приглашения консультанта, который должен «открыть» им глаза, помочь увидеть возможные перспективы развития бизнеса. Топ-менеджеры стараются изыскать возможности для роста, определить изменения в требованиях потребителей и оценить варианты возможного развития событий. Это очень важная информация, она необходима для определения новой стратегии.

**Любые изменения стратегии требуют соответствующего изменения поведения на всех уровнях**

ТАБЛИЦА 19.1. Процесс стратегического вовлечения: этап развития способностей



Однако за всем этим стоит один очень важный для людей вопрос: как воплощать разработанную стратегию в жизнь? Нередко руководители недооценивают важность изменения как в поведении подчиненных, так и в своем собственном. Или, что еще хуже, медлят с корректированием собственного поведения в соответствии с новой стратегией. А без этого любая стратегия будет обречена на провал, поскольку личным примером начальство разрешает подчиненным не изменять свое поведение, а ведь эти перемены жизненно необходимы для реализации избранной стратегии.

Желание изменить свое поведение самым существенным образом влияет на сроки реализации стратегии. Руководители не могут просто надеяться на то, что их привычное поведение

окажется уместным и в рамках новой стратегии. Поведение лидеров организации — сигнал для всех остальных. Менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники, увидев этот сигнал, понимают степень серьезности намерений высшего руководства в деле реализации избранной стратегии. Все следят за изменением поведения руководства и ждут, что будет дальше. Рассмотрим конкретный пример подобной ситуации.

Как сказал Льюис Кэмпбелл, глава компании *Textron*, «все начинается с определения реального положения дел». Например, 17 января 2001 года в промышленном конгломерате *Textron*, стоимость активов которого составляет 12 млрд долл., стартовал процесс серьезных преобразований. Именно в этот день Кэмпбелл инициировал внедрение новой стратегии, поскольку доходы корпорации *Textron* существенно снизились, то же самое произошло и с темпами ее развития. Многие финансовые аналитики ставили под сомнение способность корпорации диверсифицировать риски.

На ставшем уже легендарном заседании 150 топ-менеджеров компании была представлена новая стратегия. В несколько дерзкой, но в то же время наивной манере Кэмпбелл со своей командой воспользовался электронной системой, чтобы получить анонимные ответы руководителей на ряд вопросов. Один из вопросов звучал следующим образом: «Учитывая новую стратегию компании, вы посоветовали бы своим друзьям и знакомым вкладывать свои деньги в *Textron*?». В ходе опроса результаты проецировались на экран, который могли видеть все собравшиеся. Из 150 руководителей 80% ответили на данный вопрос отрицательно.

После этой встречи (и непродолжительного созерцания «мучительной смерти» человека, предложившего воспользоваться электронной системой для голосования) Кэмпбелл задумался над тем, что произошло. И тут на него снизошло озарение. Он подумал: «Если организация должна измениться, то в первую очередь должен измениться я сам. Меня больше не должны ограничивать ни дружба, ни прошлые отношения, ни служебное положение».



Осознав, что модель поведения руководителей в значительной степени формирует именно он как глава компании, Кэмпбелл собрал всех начальников отделов, чтобы продемонстрировать, что переменам, которых он ждет от других, положит начало он лично. Он объяснил руководителям отделов свои намерения на простом и понятном для всех языке и подчеркнул, что никакие сложившиеся в прошлом отношения не встанут у него на пути.

Для начала, чтобы показать препятствия на пути компании к реализации своего потенциала и возможностей своих сотрудников, Кэмпбелл продемонстрировал карикатуру, на которой было отражено поведение высшего руководства компании. На этой карикатуре (см. рис. 19.1), руководители сидят за «обеденным столом принятия решений» в масках, при помощи которых скрывают от окружающих свои истинные мысли. Они попиивают «неконфликтную водичку» и беспокоятся о том, чтобы не дай Бог не пришлось обсуждать серьезные вопросы. Если у руководителей возникает необходимость поговорить о чем-то серьезном, они тихонько опускают записку в ящик на спинке кресла главы компании. В записке просьба: «Мы можем поговорить наедине?». Некоторых руководителей ценят меньше остальных, поэтому на карикатуре они сидят отдельно, за «детским столиком». Их не допускают к обсуждению перспектив развития бизнеса. Некоторые из сидящих за столом явно играют по «старым правилам», они прикрываются щитом былых достижений, провозглашая: «Показатели работы моего подразделения на высоком уровне, так что оставьте меня в покое». Проблемы, которые необходимо обсудить, «поданы» на стол, но при этом «блюдо» плотно накрыто крышкой. Если суть новой стратегии заключается в том, чтобы расширить сеть компании, то стандартная ответная реакция сотрудников лучше всего выражена надписями на спинках двух стульев. Эти надписи отражают настроения двух групп, одна из которых считает, что лучше действовать вместе, а другая придерживается противоположной точки зрения.

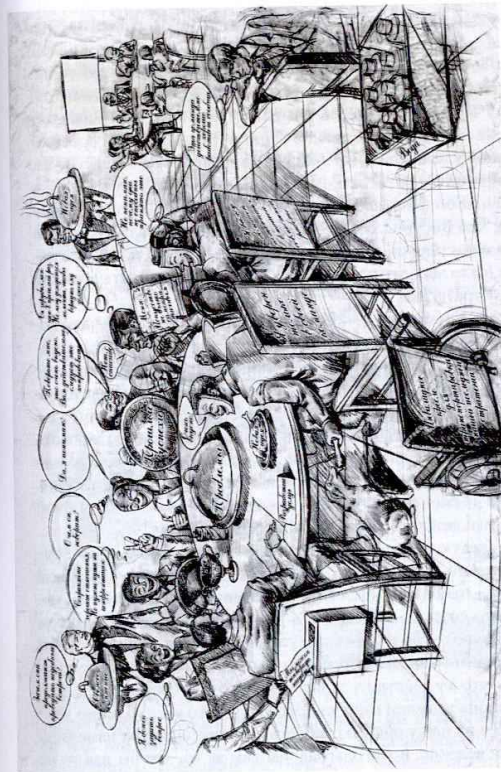


Рис. 19.1. Увидев с помощью карикатуры реальное положение дел, мы не смогли оставить все как есть

Первой реакцией руководителей подразделений на карикатуру были фразы типа: «Что за безумные фантазии», «Это преувеличение», «Это несправедливо». Но после короткой паузы кто-то смелый сказал: «А знаете, ведь именно такое поведение мешает нам добиться успеха. Рисунок объясняет, почему 150 руководителей компании проголосовали именно так, а не иначе». Затем каждого присутствующего на совещании попросили отметить флажками фрагменты карикатуры, наиболее актуальные для него. После того как руководители поставили больше двадцати флажков, стало совершенно очевидно, что рисунок более чем в тему. Он отражал реальную ситуацию и тенденции в поведении руководства, изменить которые было абсолютно необходимо, чтобы воплотить в жизнь новую стратегию.

Один из руководителей сказал: «Мы, конечно же, замечали подобные моменты в разных рабочих ситуациях. Но когда они представлены так наглядно, мы просто больше не можем оставить все как есть». Совместными усилиями группа выработала пути изменения привычного способа поведения в соответствии с изменившейся стратегией, и руководители лично взялись контролировать введение намеченных изменений. Многим из них это причинило массу неудобств, ведь перемены пришлось начинать с себя лично. Тех, кто не смог изменить свое поведение в соответствии с новой стратегией, вежливо, но твердо попросили уйти.

На следующее совещание снова были приглашены 150 руководителей. Карикатура, которую использовали на первой встрече, чтобы инициировать изменения в поведении руководящего состава, обсуждалась и на этом совещании, причем совершенно открыто. Команда топ-менеджеров пришла к трем важнейшим выводам: «Во-первых, мы до сих пор не можем поверить, что вы действительно знаете, что мы говорим о вас. Во-вторых, мы уважаем вашу смелость и то, что вы публично указали нам на нашу общую слабость; ваша карикатура изменила наше поведение, и мы благодарны вам за то, что вы взяли на себя такую ответственность. В-третьих, если принято решение

270

повести компанию по новому пути, требующему изменений в поведении сотрудников в соответствии с новой стратегией, значит, перемены должны начаться с нас».

В 2006 году фотография Л. Кэмпбелла украсила обложки ведущих деловых изданий. Так мир бизнеса оценил успехи в деле преобразования компании *Textrop*, достигнутые в том числе и благодаря руководству Кэмпбелла. В 2007 году стоимость одной акции корпорации возросла с 26 до 100 долларов. Если бы Кэмпбелл и представители высшего руководства компании не осознали проблемы и не изменили бы своего поведения в соответствии с требованиями новой стратегии, то подобные перемены были бы невозможны.

ТАБЛИЦА 19.2. Развитие способностей руководством

Разработка стандартов поведения	Развитие способностей (РУКОВОДСТВО)		
	«Отлично» (3 балла)	«Посредственно» (1 балл)	«Отсутствует» (0 баллов)
Руководители предоставляют согласованную информацию о целях деятельности и стандартах качества в компании			+
Руководители предоставляют правдивую, полезную и своевременную стратегическую информацию всем сотрудникам компании			
У лидеров не возникает проблем с внутренней политикой, у них нет любимчиков, они не конфликтуют с коллегами			
<b>Всего</b>		+	+
			=

После того как руководители высшего звена разработают теоретические основы новой стратегии, им нужно задумать над тем, насколько их поведение, а также поведение всех сотрудников компании соответствует избранной стратегии.

Оцените эффективность развития способностей руководством вашей компании с помощью табл. 19.2.

## МЕНЕДЖЕРЫ СРЕДНЕГО ЗВЕНА: УСИЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЛЮДЕЙ И КОМАНД

Менеджеры среднего звена могут оказаться именно тем неиспользованным ресурсом, с помощью которого можно значительно ускорить реализацию новой стратегии компании. Они являются важнейшим промежуточным звеном, трансформирующим теоретические установки высшего руководства в практические действия рядовых сотрудников. Однако многим менеджерам не хватает уверенности, опыта или инструментов, чтобы в полной мере вовлечь своих подчиненных в процесс реализации стратегии компании.

Работу менеджеров среднего звена никак нельзя назвать легкой. Их положению не позавидуешь: они находятся меж двух огней, одновременно получая и отправляя информацию. Им нужно принять стратегические директивы от высшего руководства и немедленно преобразовать полученные указания в практические действия, понятные рядовым сотрудникам. Самые широкие возможности по реализации стратегии компании открываются перед менеджерами, умеющими по-настоящему вовлечь в работу людей и команды, которые находятся у них в подчинении. Это нелегко, поскольку на то, чтобы вырастить из ведущего сотрудника хорошего менеджера, как правило, уходит довольно много времени. В связи с этим стоит задуматься, что отличает тех, кого мы называем талантливыми сотрудниками, вносящими значительный вклад в общее дело, от менеджеров, которые умеют вовлекать этих талантливых сотрудников. Когда мы говорим о талантливом сотруднике, то имеем в виду человека, который просто хорошо работает, но никак не руководит. Но если говорить о менеджере, способном вовлекать подчиненных в работу, то в данном случае мы думаем о воспитании множества людей. В обязанности менеджера



Рис. 19.2. Сложно управлять оркестром, продолжая играть на скрипке

входит забота о том, чтобы каждый из его подчиненных становился умнее, увереннее в себе и постоянно повышал свой профессиональный уровень. На переходном этапе важно изменить способ мышления с установки «Как мне победить соперников и стать лучшим?» на «Как мне помочь моим подчиненным приобрести навыки, которые вывели бы эффективность их усилий в реализации стратегии нашей компании на новый уровень?». Задача скрипача в оркестре — приложить максимум усилий, чтобы стать лучшим скрипачом. А задача дирижера заключается в том, чтобы добиться максимальной отдачей от каждого музыканта в оркестре. Разница более чем существенная. Неспособность некоторых менеджеров понять эту разницу приводит к тому, что они пытаются управлять оркестром, играя на скрипке громче всех (см. рис. 19.2).

Одна из причин, по которым менеджерам сложно вовлекать людей, чрезвычайно проста: они не знают, как это делать. Менеджерам легко говорить подчиненным о том, как нужно работать. Менеджеры без проблем могут указать сотруднику на его сильные стороны и области, в которых необходимо повысить эффективность работы. Но в конфиденциальной беседе многие из них признаются: «Я толком не знаю, какие вопросы задавать своим подчиненным, и часто чувствую себя неловко, поскольку не всегда знаю, как отвечать на вопросы, которые они задают *мне*. Я не могу им точно объяснить, как принимать решение о правильных действиях в той или иной ситуации, если от меня не поступило никаких прямых указаний». Перед менеджером стоит задача научиться вовлекать людей в работу, чтобы повысить производительность их труда. Посмотрим, как с этой задачей справляются некоторые компании.

Когда руководители высшего звена розничной сети *Anchor Blue* столкнулись с новыми тенденциями на рынке, то в первую очередь они поставили перед собой задачу нанять талантливых менеджеров, которые смогли бы в полной мере вовлечь рядовых сотрудников в реализацию избранной стратегии компании. Эта новая стратегия компании заключалась в том, чтобы повысить

прибыльность каждого квадратного метра торговых площадей, а также общий уровень продаж во всех магазинах, обеспечив тем самым конкурентный уровень доходности в своей индустрии. Руководство планировало привлечь к работе менеджеров, которые смогли бы больше вовлечь рядовых сотрудников в процесс повышения продаж. План по обучению менеджеров методам вовлечения сотрудников в компании *Anchor Blue* состоял из четырех частей. Менеджеры должны были пройти серию тестов по самооценке, им также разъяснялась суть бизнеса, чтобы они могли понять его картину в целом. Кроме того, менеджеры должны были вовлечь коллег и подчиненных в процесс реализации стратегии, и последняя составляющая — поддержка корпоративных культурных традиций.

Чтобы воспитать уверенных и успешных лидеров коллектива, в компании *Anchor Blue* решили создать ролевою модель, на которую обучающиеся могли бы ориентироваться. С помощью этой модели они смогли бы самостоятельно обсуждать сложные вопросы и ситуации и далее применять собственные методы их решения. В поисках необходимого примера, который был бы близок и понятен менеджерам компании и которому они могли бы следовать, в компании *Anchor Blue* смонтировали несколько коротких видеоклипов из фрагментов художественных фильмов. Менеджеры просматривали ролики небольшими группами, а затем обсуждали вопрос о том, каким образом ситуацию из клипа можно использовать в работе компании. Рассмотрим два примера.

«Общество мертвых поэтов» — так называлась история о профессоре английского языка и литературы Джеконе Китинге (роль которого исполнил Робин Уильямс), преподавателе консервативной подготовительной школы для мальчиков. Нарушая учебные планы и сложившиеся устои, он учит большему, чем просто грамматика. Используя самые дерзкие примеры, он призывает своих учеников изменить свою жизнь. В одной из сцен Китинг становится на парту, чтобы продемонстрировать значение способности посмотреть на мир «свысока» —

перспективы, которая существенно отличается от той, которую мальчики видят, сидя за партой. Профессор пытается дать ученикам представление об общей картине мира, таким же образом менеджеры и лидеры могут показать своим подопечным общую картину бизнеса. Способность менеджера помочь подчиненным посмотреть на бизнес с высоты «птичьего полета» очень важна для процесса вовлечения.

В другой сцене Китинг приводит учеников в зал, где хранятся кубки и призы, завоеванные преподавателями школы. Он хочет пояснить им суть сентенции *Carpe diem* (лат. «Лови момент»). Рассказывая о достижениях мальчиков, которые в полной мере воспользовались своими способностями, он подталкивает учеников к размышлениям о том, что они тоже могут добиться в этой жизни большего. Подобным образом менеджеры должны генерировать идеи, которые будут вдохновлять людей на достижение выдающихся результатов в ежедневной работе.

Пример харизматичного преподавателя Китинга, вовлекающего своих подопечных в процесс обучения, является великолепным образцом для менеджеров. Описанные выше сцены подчеркивают, что ответственность за вклад каждого сотрудника в работу, так же как и за конечный ее результат, ложится на плечи менеджера, который обязан вовлечь своих подчиненных в процесс реализации стратегии компании. Будь то профессор Китинг из кинофильма «Общество мертвых поэтов», будь то менеджер, совершенствующий свои навыки вовлечения подчиненных и команд, эти примеры демонстрируют практические приемы, с помощью которых руководитель среднего звена способен помочь рядовым сотрудникам взглянуть на бизнес шире, чтобы понять, какое значение их личный вклад имеет для развития компании.

Второй пример взят из кинофильма «Вспомниа титанов». Это история футбольного тренера Германа Буна (его роль сыграл Дензел Вашингтон). Герман Бун боролся с расовыми предрассудками в школе штата Вирджиния в 1971 году. Однажды в футбольном лагере в Пенсильвании перед началом сезона Бун вывел своих подопечных на утреннюю пробежку.

Дорога привела учеников на поле битвы под Геттисбергом. Своим эмоциональным рассказом о том, как «50 тысяч человек умерли здесь, борясь за то, за что мы боремся и сегодня», Герман Бун произвел глубочайшее впечатление на всех игроков, независимо от цвета кожи и расовой принадлежности. Бун особо подчеркнул, что если ребята не сплотятся в настоящую команду, не научатся уважать друг друга и игру, то никогда не добьются значительных успехов в спорте.

Подобно Буну, который сплотил свою команду в борьбе за чемпионские медали, менеджеры компании *Anchor Blue* стали рассказывать подчиненным истории о выдающихся сотрудниках, демонстрировавших небывалое отношение к работе, преданность компании и совершавших действия, необходимые для успеха организации. Вдохновленные фильмом «Вспомниа титанов», менеджеры начали делиться с своим личным опытом, рассказывать о собственных успехах и неудачах в деле реализации стратегии компании.

Теперь попробуйте оценить организационные способности менеджеров среднего звена вашей компании и их умение вовлекать сотрудников (воспользуйтесь табл. 19.3).

## РЯДОВЫЕ СОТРУДНИКИ: РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ

Как только рядовые сотрудники поймут суть стратегии компании и свою роль в ее реализации, они смогут использовать эти знания для того, чтобы максимально повысить эффективность своей работы. Полученные знания им предстоит преобразовать в реальные действия. Соответственно, им нужно развить навыки, необходимые для реализации стратегии компании. Именно на этом этапе, между пониманием общей стратегии и развитием навыков сотрудников, часто возникают серьезные препятствия. К тому же, как мы уже отмечали в предыдущих главах, в данном случае главенствующую роль играет практика.

ТАБЛИЦА 19.3. Развитие способностей менеджерами

 <b>Развитие способностей (МЕНЕДЖЕРЫ)</b>			
	«Отлично» (3 балла)	«Посредственно» (1 балл)	Отсутствует (0 баллов)
Менеджеры предпринимают действия, которые повышают мотивацию и вовлеченность их непосредственных подчиненных			
Менеджеры справедливо распределяют задания так, чтобы каждый из их подчиненных мог сделать весомый вклад в развитие компании			
Менеджеры отлично справляются с объединением различных мнений членов команды в процессе выработки решений			
<b>Всего</b>	+	+	=

На рис. 19.3 в образной форме отражена роль практики в формировании навыков, необходимых для реализации стратегии. Здесь изображены люди, которые учатся кататься на коньках. Совершенно очевидно, что они мало чему научатся, если не будут много тренироваться. Без практики их обучение будет неэффективным. При этом неотъемлемой частью практики являются падения. Все знают, что падения будут, но за них никто не будет ругать, поскольку это неотъемлемая часть процесса приобретения нужных навыков. Данный процесс станет более эффективным, если рядом будет опытный наставник, менеджер, который сможет превратить любое «падение» в урок. Усвоив этот урок, сотрудник будет двигаться дальше значительно увереннее. Такое построение процесса обучения позволит человеку значительно быстрее освоить необходимые навыки. Ведь, зная о том, что вас поддержат и помогут, вы увереннее будете приобретать новые знания. Чтобы добиться

настоящего вовлечения, необходимо сделать так, чтобы человек чувствовал заботу о себе и не боялся «поскользнуться».

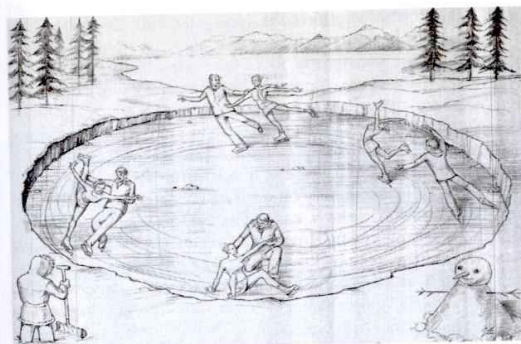


Рис. 19.3. Чтобы почувствовать себя вовлеченным, нужно иметь достаточно времени для практики и падений

Рассмотрим еще один пример. Компания *Panda Restaurant Group*, штаб-квартира которой находится в Калифорнии, управляет сетью из 900 ресторанов, в которых работает 16 тысяч сотрудников. Это самая большая сеть ресторанов китайской кухни в Соединенных Штатах. Поставив перед собой задачу стремительного роста, компания *Panda* столкнулась с рядом серьезнейших проблем на пути к своей цели. Организации потребовалось целенаправленное, последовательное и согласованное с общей стратегией развитие соответствующих навыков у своих сотрудников. Одной из целей компании стало «предоставление исключительного впечатления от азиатской кухни». И в свете этой цели понадобилось решение, которое

помогло бы развить у сотрудников соответствующие навыки, чтобы выделить компанию среди конкурентов в глазах потребителей.

В *Panda* были разработаны 40 обучающих программ для развития у сотрудников навыков в области приготовления пищи. Каждая программа включала заполнение стандартных анкет и обучение с использованием электронных систем. Руководство компании считает, что развитие у сотрудников важных навыков и способностей стало ключевым фактором быстрого роста и успешности сети.

Приведем пример того, как в компании *Panda* развивали необходимые навыки сотрудников, чтобы обеспечить исключительное впечатление у клиентов, заказывающих на ужин блюда азиатской кухни. Чоу-мейн (китайское рагу из курицы или говядины с лапшой) — важнейший элемент такого ужина. В одной из обучающих электронных программ поварам предоставлялась возможность спокойно попрактиковаться в приготовлении этого блюда: правильно подобрать ингредиенты, температурный режим, время приготовления и метод. После такой практики поварам было значительно легче готовить чоу-мейн на настоящей кухне (рис. 19.4).

Когда в компании *Panda* решили оценить результаты реализации новой политики по обучению персонала, они всех просто ошеломили. В тех ресторанах, где сотрудники проходили обучение, количество заказов увеличилось на 2 тысячи в год, повысилась продуктивность работы сотрудников и значительно улучшилась репутация заведения среди клиентов.

Давайте рассмотрим другие методы обучения. В франчайзинговую компанию *Holiday Inn Express* входят 1450 отелей, которые являются частью корпорации *Intercontinental Hotels Group*. В этой корпорации всегда серьезно относились к обучению сотрудников. Обучение проводилось в традиционной форме, когда слушатели сидят в учебных классах. *Intercontinental Hotels Group* решила помочь *Holiday Inn Express* в обучении ее сотрудников, чтобы повысить доходность франчайзинговой компании.



Рис. 19.4. Практические занятия с использованием электронных обучающих программ позволяют улучшить знания и добавляют уверенности в правильности своих действий

Для этой цели в *Holiday Inn Express* на основе лучшего опыта сферы гостиничного бизнеса были разработаны 30 обучающих электронных курсов для развития навыков сотрудников в отдельных областях специализации. Четыре курса из общей программы были направлены на обучение управлению доходами — ключевому аспекту новой стратегии компании. Одним из методов обучения в данном случае стала интерактивная электронная игра, позволяющая сотрудникам попрактиковаться в улучшении доходности компании. Чем выше эффективность действий игрока, тем больше перед ним открывается возможностей для влияния на рост доходности. Рассмотрим правила этой игры.

По условиям игры в распоряжении игрока имеется отель с пятью номерами. Необходимо максимально повысить прибыльность отеля, учитывая особенности его расположения, постояльцев (бизнесмены, туристы), тарифы на проживание, длительность пребывания и дни недели, в которые гости чаще всего прибывают сюда. Используя свои знания и опыт, игроки могут влиять на прибыльность отеля, пытаются применить различные комбинации заданных параметров. Подобная практика позволяет людям понять, когда уместны более высокие цены, а когда нужно снизить цену. Такие знания пригодятся любому сотруднику отеля.

В сочетании с другими электронными обучающими курсами эта игра позволила существенно увеличить доходность каждого номера отеля на практике. Вдобавок увеличилась и заделанность. А ведь именно эти два параметра в значительной степени определяют успех любой компании.

Ханна Кан, менеджер, в чьей компетенции глобальное продвижение бренда компании *Intercontinental Hotels Group*, говорит: «Предоставив сотрудникам наших партнеров возможность развивать необходимые навыки с помощью электронных программ и ролевых игр, мы существенно повысили доходность компании в целом. Мы уверены, что нашли ключевой элемент, необходимый для реализации нашей стратегии».

Попробуйте оценить, насколько активно рядовые члены вашей компании развивают навыки, необходимые для реализации ее стратегии (табл. 19.4).

Сотрудникам организации следует получать новые навыки по мере внедрения новой стратегии компании, либо когда реализация действующей стратегии требует перехода на новый уровень. В большинстве компаний имеется возможность привести обучение сотрудников в полное соответствие с избранной стратегией. Для этого следует помочь менеджерам изменить свое поведение, усовершенствовав умение вовлекать людей в процесс реализации стратегии компании. Прежде чем требовать выполнения указаний от рядовых сотрудников,

талантливый руководитель предоставит этим сотрудникам возможность получить все необходимые навыки и умения.

ТАБЛИЦА 19.4. Развитие способностей рядовых сотрудников

Развитие способностей (РЯДОВЫЕ СОТРУДНИКИ)		Развитие навыков		
		«Отлично» (3 балла)	«Посредственно» (1 балл)	Отсутствует (0 баллов)
Рядовые сотрудники помогают друг другу в образовательном обучении, выполняя рабочие процессы в соответствии со сменой приоритетов компании и своими новыми обязанностями				
Рядовые сотрудники участвуют в тренингах, необходимых для приобретения навыков, которые важны для развития корпорации				
Рядовым сотрудникам предоставляется возможность обучения, полностью соответствующего стратегическим целям компании				
Рядовые сотрудники используют свои навыки для завершения текущих проектов с наименьшим возможным качеством				
<b>Всего</b>		+	+	=

А теперь суммируем баллы, набранные представителями высшего руководства вашей компании, менеджерами среднего звена и рядовыми сотрудниками в плане развития способностей (табл. 19.5).

Если полученный результат составил 20–30 баллов, развитие способностей сотрудников в вашей организации осуществляется на высоком уровне. Если набранная сумма находится в диапазоне от 12 до 19 баллов, это свидетельствует о том, что развитие способностей в вашей компании можно улучшить. Если набранная сумма меньше 12 баллов, то вы не сможете достичь поставленных целей и реализовать избранную стратегию до тех пор, пока у ваших сотрудников не будет необходимых для этого навыков.



ТАБЛИЦА 19.5. Развитие способностей в вашей организации

 <b>Развитие способностей (ОБЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ)</b>	
<b>Руководители</b> Разработка стандартов поведения	
<b>Менеджеры</b> Усиление вовлечения людей и команд	
<b>Рядовые сотрудники</b> Развитие навыков	
<b>Развитие способностей Всего для организации</b>	

Посмотрите на финальные результаты подсчетов, которые вы выполнили в трех последних главах. Внесите их в таблицу, приведенную ниже, в графы «Выработка единого видения», «Согласование целей», и «Развитие способностей». Теперь вы можете оценить сильные и слабые стороны вашей организации, а также проанализировать, насколько ваше мнение согласуется с мнением вашей команды (табл. 19.6).

Если вы набрали 60–90 баллов, примите наши поздравления! В вашей компании создан сплоченный коллектив вовлеченных людей, которые преданы своему делу и хорошо мотивированы, они максимально выкладываются, чтобы обеспечить успех вашей компании. Если в сумме вы имеете от 36 до 59 баллов, то уровень вовлечения в вашей организации можно назвать приемлемым. Но разве вас это устраивает? Если результат составил менее 36 баллов, то, по всей видимости, у вас возникают серьезные трудности даже с реализацией самых простых инициатив. Ваш коллектив

совершенно не сплочен, а ваши сотрудники не желают отправляться в увлекательное путешествие по миру бизнеса.

ТАБЛИЦА 19.6. Сумма результатов анализа всех трех этапов стратегического вовлечения позволяет определить его степень в вашей организации

**Окончательные результаты**

Выработка единого видения	Согласование целей	Развитие способностей	Общая сумма
+	+	=	

*Насколько вовлечена ваша команда?*

Если проводить такие исследования более-менее регулярно, то вы сможете проанализировать общие тенденции развития вашей организации. А если привязать их к конкретным параметрам вашего бизнеса, они могут стать индикаторами успеха вашей компании.

Зная положение дел в сфере вовлечения сотрудников, вы сможете лучше ориентироваться в ситуации и более оптимально распределять ресурсы. Вы будете владеть информацией о реальном состоянии дел — находитесь вы на гребне волны или начинаете идти ко дну. Подобный анализ позволяет действительно рассматривать стратегическое вовлечение как процесс. Это также отличный инструмент для того, чтобы раскрыть глаза менеджерам на их роль в процессе вовлечения сотрудников и проанализировать, насколько каждый из сотрудников справляется с возложенными на него обязанностями. Считайте этот инструмент основным в деле реализации стратегии компании. Если вы не будете следить за состоянием дел, анализировать показатели и делать соответствующие выводы, все, о чем мы говорили в части I, II и III, не будет стоить ломаного гроша.

## Вопросы для размышления

1. *Согласуется ли поведение руководства вашей компании с разработанной стратегией? Какие нюансы поведения способствуют реализации этой стратегии, а какие препятствуют?*
2. *Если бы вы хотели изменить поведение высшего руководства в соответствии с новой стратегией, какую карикатуру нарисовали бы? Какие надписи вы разместили бы на этой карикатуре?*
3. *Какие нюансы поведения высшего руководства должны согласовываться со стратегией развития компании в первую очередь? Как это учитывают представители высшего эшелона вашей компании?*
4. *Насколько хорошо у ваших менеджеров среднего звена развиты навыки, которые помогают им преобразовывать представленную вами стратегию в практические действия подчиненных?*
5. *Какие видеоклипы или другие материалы вы показали бы людям, чтобы продемонстрировать ситуации, когда менеджеру действительно удается вовлечь людей? Вы могли бы собрать ваших менеджеров вместе, чтобы подумать над тем, как перенести представленные в клипах ситуации в деятельность вашей организации?*
6. *Насколько прочно связано обучение ваших сотрудников необходимым навыкам с реализацией стратегии компании?*
7. *Какие методы имитации рабочих моментов вы могли бы использовать для того, чтобы ваши сотрудники попрактиковались в применении полученных знаний и навыков?*

Оцените полученный общий результат (см. табл. 19.6). Попросите ваших менеджеров выполнить такое же исследование самостоятельно и сравните его результат со своим. Проанализируйте, совпадают ли ваши взгляды и мнения по поводу слабых и сильных сторон вашей организации.

## Коэффициент стратегического вовлечения

Чтобы оценить степень вовлечения сотрудников вашей организации, вы можете воспользоваться инструментом Strategic Engagement Index (SEI). Как вы помните, SEI включает 30 типов поведения, являющихся частью девяти компонентов процесса стратегического вовлечения.

В части IV этой книги мы представили этот инструмент в несколько упрощенной форме. Он позволит вам в общих чертах оценить сильные и слабые стороны вашей организации, а также эффективность усилий ваших сотрудников, направленных на реализацию стратегии компании. Работая с клиентами, мы используем несколько иной инструмент анализа каньонов, разделяющих высшее руководство, менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников. В дополнение к этому полученные данные мы подаем с учетом особенностей конкретных отделов внутри организации, их места в иерархии и географии.