

ГЛАВА 8

Результаты — это главное

Если вы работаете над поставленными целями, эти цели будут работать на вас. Если вы работаете над реализацией плана, этот план будет работать на вас. Что бы полезное мы ни делали, в конечном счете это будет приносить нам пользу.

*Джим Рон**

Из этой книги вы узнали, как обеспечить мотивацию сотрудников; как повысить их самооценку, улучшить идеальное представление о себе и образ «я»; как избавить их от страхов и помочь им почувствовать себя победителями. Однако как руководитель и лидер вы делаете это не для того, чтобы люди просто гордились собой. Цель, ваша единственная конечная цель, состоит в получении реальных результатов.

Результаты — вот чего вы добиваетесь.

Результаты — это начало, середина и конец жизни всех организаций. Вы можете получить их посредством использования взаимодополняющих талантов и способностей нескольких человек и достичь целей, которые не под силу

* Рон Джим (1930–2009) — американский оратор и бизнес-тренер, автор книг по психологии успеха. *Прим. ред.*

одному сотруднику. Без получения результатов не имеет значения, как люди относятся к себе и как оценивают собственную значимость.

Помните: вы не лидер команды поддержки и не коуч. Вы руководитель и лидер. Ваша обязанность — добиваться требуемых результатов.

Все начинается с вас

Каких результатов от вас ожидают? Какой из них наиболее важен? Если бы вы могли достичь только одной цели самым подходящим способом, какой результат вы получили бы? Какой одной цели вы должны достичь, чтобы обеспечить успех своей компании или отдела?

Помните: результаты должны быть конкретными, измеримыми и привязанными к сроку, а также простыми и всем понятными. Как говорил Эйнштейн, «если вы не можете объяснить свою цель шестилетнему ребенку, значит, вы сами ее не понимаете».

Записывайте все свои мысли на бумаге. Составьте список всех результатов, которых от вас ожидают на вашей должности, и выберите один самый важный, получение которого оказало бы наибольшее влияние на вашу карьеру и успех.

Сделайте результат измеримым

Как вы сможете определить, что получили требуемый результат? Если ваша цель довольно велика или ее достижение требует немало времени, какие промежуточные результаты или показатели (подобно ступеням лестницы) вы должны обеспечить для получения

конечного результата? Обдумывание плана действий существенно упрощает и ускоряет процесс достижения поставленной цели. По мнению Генри Форда, любой цели можно достичь, если поделить движение к ней на небольшие этапы.

Стремитесь к совершенству. Ставьте перед собой и своей командой большие, сложные, смелые цели. «Мечтайте о великом: лишь великие мечты в силах затронуть людские души», — сказал философ Марк Аврелий.

Даже если вы создали маленькое предприятие, или руководите небольшой компанией, или отвечаете за одно направление бизнеса, думайте о том, как выйти на мировой уровень и занять лидирующее положение на рынке.

При встрече с предпринимателями и потенциальными владельцами компаний я неизменно слышу от них вопрос: что нужно сделать, чтобы добиться успеха? И всегда отвечаю, что главное — получать результаты. Вы должны целиком и полностью сосредоточиться на том, за что несете ответственность, то есть на результатах.

Обещания, которые вы даете

У потенциального клиента может возникнуть закономерный вопрос о том, что вы хотите ему продать: «Работает ли это?» Действительно ли ваш продукт многократно и постоянно, снова и снова, будет обеспечивать те преимущества, которые вы обещаете? Известнейший в США специалист в области управления качеством Филип Кросби дает ему такое определение: «Ваш продукт делает то, что вы обещаете, в момент продажи и продолжает делать это в дальнейшем». Качество измеряется тем, во скольких случаях это обещание выполняется.

Согласно моему любимому определению *брендинга*, бренд состоит из двух вещей: обещания, которые вы даете, и обещания, которые выполняете. Ваш личный бренд, то есть то, что люди думают и говорят о вас и от чего зависит ваш успех и вознаграждение, состоит в основном из данных вами обещаний (тех результатов, которые вы готовы обеспечить), а также выполненных вами обещаний (результатов, которые вы постоянно получаете).

Здесь очень важна четкость и постоянство. Если бы вы могли всегда обеспечивать один результат независимо от обстоятельств, что принесло бы максимальную пользу вам и вашей компании? Какой результат оказал бы максимально положительное влияние на ваш бизнес? Что бы это ни было, составьте план и каждый день идите в направлении получения этого результата.

Три важнейших направления деятельности компании...

В ходе работы с тысячами бизнесменов я пришел к выводу, что, по большому счету, только три направления деятельности компании создают 90 процентов всей ценности, объема продаж, дохода, рентабельности и роста бизнеса. Перечислим их: создание нового продукта, агрессивный и эффективный маркетинг, высокий уровень обслуживания клиентов. Эти три аспекта работы компании зависят от состояния экономики, рынка и потребительских предпочтений. В периоды потрясений, в условиях жесткой конкуренции, когда вы сталкиваетесь с противодействием рынка, важно сделать передышку, чтобы определить, какие три критически важных результата деятельности вашей компании представляют наибольший интерес для

клиентов. За что они готовы заплатить максимальную цену?

По всей видимости, для компании важнее всего получить самый главный результат, скажем, повышение объема продаж; а два других направления деятельности, эффективный маркетинг и эффективные продажи, дадут два дополнительных результата соответственно: привлечение потенциальных клиентов и превращение потенциальных клиентов в реальных.

Какими будут эти результаты для *вашей* компании?

...и руководителя

То же самое касается и карьеры руководителя. Только из трех направлений деятельности на 90 процентов состоит вклад, вносимый менеджером в успех компании. Подумайте, что это за деятельность. Выполняемая вами работа, которая выходит за рамки самых важных задач и не ведет к получению нужных результатов, вносит вклад в размере всего 10 процентов — а это очень мало, практически ничто с точки зрения реальных результатов. К сожалению, многие управленцы тратят 90 процентов своего рабочего времени на действия, приносящие очень мало пользы, а потом удивляются, почему они добиваются столь незначительных успехов.

Две ловушки, которых следует избегать

В достижении важных целей и работе над решением задач, представляющих для компании наибольшую ценность, вам и вашим сотрудникам мешают две

ментальные ловушки: зона комфорта и путь наименьшего сопротивления.

Зона комфорта. Войти в зону комфорта для нас так же легко и естественно, как приготовить чашку кофе. Большая часть всего, что вы делаете (95 процентов), зависит от ваших *привычек*. Вы наверняка слышали такое выражение: «Хорошие привычки сформировать трудно, но жить с ними легко; плохие привычки сформировать легко, но жить с ними трудно».

Привычки позволяют нам легко, почти автоматически, без особых раздумий выполнять повседневные задачи. Они освобождают наш ум для более сложной и ответственной работы, которая требует креативности и инициативы и не может быть выполнена обычным способом. Однако привычки оборачиваются против нас, когда под их влиянием мы привычно выполняем действия, не представляющие ценности для компании, вместо того чтобы дисциплинированно работать над ограниченным количеством задач, которые могут принести настоящую пользу.

Чтобы изменить ситуацию, мы должны выйти из зоны комфорта, внутри которой выполняем множество мелких, легких, приятных, но, к сожалению, несущественных задач и действий, и заставить себя упорно работать только над тем, что обеспечивает наибольшую ценность для вас и для компании.

Любые изменения, даже положительные, необходимость которых не вызывает сомнений, даются нам очень трудно. Ведь зона комфорта постоянно возвращает нас к тому, что мы уже делали в прошлом, даже если это больше не приносит никакой пользы. И так мы, замкнутые в своих зонах комфорта, сопротивляемся всему новому.

Путь наименьшего сопротивления. Вторая ловушка — близнец первой, зоны комфорта. Они всегда действуют в паре и усиливают друг друга. По всей вероятности, путь наименьшего сопротивления — злейший враг успеха в личной жизни и бизнесе. Люди всегда ищут самый быстрый и легкий способ получить желаемое, причем немедленно, и совсем не задумываются о возможных последствиях своих действий. Другими словами, большинство из нас ищут самый легкий, не требующий особых усилий способ выполнения любой задачи и получения любого результата.

Такая склонность приносит пользу, если заставляет находить более быстрые, эффективные, дешевые и удобные способы решения проблем, выпуска продуктов и удовлетворения потребностей клиентов, но она губительна, если вынуждает людей искать легкие пути, работать спустя рукава, а также тратить половину рабочего времени на пустые разговоры с коллегами, просмотр страниц в интернете, длинные перерывы на кофе и обеды, личные дела и всякие другие действия, не приносящие никакой пользы для получения результатов, которых от них ожидает компания.

Избежать этой ловушки или выбраться из нее можно только путем осознания. Зона комфорта и путь наименьшего сопротивления манят нас каждую минуту, каждый день, поэтому нужно осознанно и непрерывно сопротивляться попыткам искушения и фокусироваться на том, что приносит максимальную пользу вашей карьере.

Планирование результатов

Выполните простое упражнение. Составьте список результатов, которых вы обязаны добиваться, и подумайте,

какой *один результат* из вашего перечня, полученный наилучшим образом, принес бы самую большую пользу вашей компании.

Подчеркните такую задачу в своем списке. А теперь подумайте: если бы вы могли добиться только *двух результатов* для своей компании, каким был бы второй по степени важности. Выделите и его.

Затем повторите все действия еще раз, выбрав *третий* результат в своем списке, который принесет максимум пользы вам и вашей компании.

Выполняя это упражнение, вы с удивлением обнаружите, насколько важны эти три результата и насколько второстепенны или несущественны все остальные мелкие задачи в вашем списке.

Совершенно очевидно, что следует делать дальше. Составьте второй список, перечислив в нем все, что вы можете сделать в течение дня или месяца для достижения самых важных результатов, которых от вас ожидают. Запишите все, чем вы занимаетесь с утра понедельника до вечера пятницы на протяжении рабочей недели. Составив этот список, проанализируйте его и подумайте, какая *одна задача* из перечисленных окажет максимальное воздействие на самые важные результаты, которых от вас ожидают? Подчеркните ее. Затем задайте себе вопрос: какие две задачи из этого списка принесут больше пользы мне и моей компании? Какая *задача* будет *второй*?

Подчеркните эту задачу и повторите все действия снова, чтобы на этот раз определить третью по степени важности задачу.

Заключительная часть этого упражнения очень проста. Итак, после того как вы определили *три* самых важных

результата, которые вам необходимо получить, а также *три* самые важные задачи, которые позволят вам добиться этих важных результатов, решите, какое *одно* действие наиболее важно выполнить для получения этих значимых результатов, и немедленно приступайте к его реализации. Дисциплинированно и упорно работайте над ним, даже если это отнимает у вас много времени и заставляет отложить все остальное в сторону до тех пор, пока ваша задача не будет решена.

Ключ к успеху

В ходе десятилетних исследований в области личной эффективности, результативности и производительности я пришел к выводу, что вышеописанное простое упражнение, состоящее из трех шагов, содержит ключ к любому успеху, достижениям и свершениям в бизнесе, а также помогает ускорить карьерный рост и увеличить заработную плату. И прежде всего это ключ к повышению самооценки, самоуважения и собственного достоинства. Поэтому я настоятельно рекомендую вам выполнять его, если вы хотите повысить свою ценность до максимально возможного уровня.

Работая над выполнением самой важной задачи, которая вам под силу, всегда чувствуешь себя более счастливым и довольным собой. В мозге вырабатываются эндорфины, вызывая приподнятое состояние и повышая креативность и привлекательность. Внутри обнаруживается бесконечный поток энергии, которая позволяет работать намного эффективнее. Привычка начинать и завершать выполнение самых важных задач раскрывает ваш потенциал и позволяет ускорить карьерный рост.

Помогайте сотрудникам сфокусироваться на выполнении важных задач

После того как вы выполните это упражнение и выясните, какие самые важные результаты нужно обеспечить, а также какие самые важные действия для этого необходимо предпринять, следует организовать и структурировать работу компании или отдела таким образом, чтобы все остальные делали то же самое. Помогите членам своей команды определить три самых важных результата и три самые важные задачи для их обеспечения, а также ту одну задачу, над которой они могли бы работать в настоящий момент, чтобы внести максимальный вклад в вашу компанию.

Составление и изменение планов всегда следует начинать с определения рабочих заданий с точки зрения ожидаемых результатов. Например, в некоторых случаях один сотрудник способен добиться нескольких результатов из вашего списка. Тогда вам следует искать человека, обладающего необходимыми навыками и опытом для выполнения нескольких задач. Это особенно важно при создании новой компании, а также в период сокращения бюджета и ограниченных ресурсов.

Навыки, необходимые для получения требуемых результатов

Определив, что потребуется сделать ради получения общих результатов, за которые вы несете ответственность, составьте список конкретных навыков, которыми должен

обладать один или несколько сотрудников, чтобы справиться с такими заданиями. В зависимости от бюджета и обстоятельств было бы удобнее найти человека с несколькими навыками, способного получать разные результаты. Чаще всего целесообразнее заплатить больше такому сотруднику, чем нанимать двух или более человек.

Вы можете попробовать выполнить еще одно упражнение. Для того чтобы четко определить, какие результаты нужно получить, запишите их все на листках для заметок и разложите перед собой на столе или большом листе бумаги. Можно разместить их в ряд в верхней части страницы. Это и будут требуемые результаты. Затем выясните, какие навыки необходимы для получения этих результатов. Можете записать их на листочках меньшего размера и разместить в столбик под соответствующим результатом.

Имея перед глазами такое визуальное представление требуемых результатов и навыков, необходимых для их получения, вы можете упорядочить их по степени важности. Какой навык наиболее важен? Какой навык менее важен? Какой абсолютно необходим? Какой навык важный, но несущественный? Создание такой визуальной картины позволит вам передвигать листочки с записями до тех пор, пока вы не получите четкое представление о том, что конкретно придется делать, а также какими навыками должен обладать сотрудник, чтобы справиться с этой работой наилучшим образом.

Распределите задания

Подумайте, можно ли объединить в одну группу несколько рабочих заданий и поручить их одному сотруднику. Всегда старайтесь расширять круг обязанностей

сотрудников, занимающих разные должности, вместо того чтобы увеличивать численность персонала. Если вы возглавляете новую компанию или отдел, всегда начинайте с определения того, какую работу предстоит выполнить, прежде чем решать, кто именно будет этим заниматься. Например, вы вместе с партнером (или самостоятельно) создаете свою компанию и у вас уже есть один или два сотрудника. Начните с определения всех функций, которые им придется выполнять. Исходя из опыта и способностей этих сотрудников определите, кто из них лучше всего подходит для их выполнения.

В 1948 году два инженера с большим опытом работы Уильям Хьюлетт и Дэвид Пакард создали компанию Hewlett-Packard. Они с самого начала решили, что Хьюлетт займется разработкой новых продуктов (таких как их первый осциллограф), а Пакард — организацией продажи этих продуктов. Хьюлетт работал в стенах компании, Пакард расширял связи с внешним миром. Такое распределение обязанностей, предпринятое в момент основания предприятия, позволило Hewlett-Packard стать мировым лидером в своей отрасли; численность ее персонала составляла 120 тысяч человек. В этой компании (сейчас именуемой не иначе как HP) по-прежнему используются те же принципы распределения обязанностей, необходимых для получения важных результатов, а должности раздаются сотрудникам, способным обеспечить эти результаты.

Главный вопрос

При создании новой компании каждый принятый в нее сотрудник должен знать ответ на вопрос, за что ему платят зарплату. Для достижения каких результатов его

взяли на работу? Что из того, чего от него ожидают, важнее всего?

Вы должны объяснить сотрудникам, какие три самых важных вида работы они обязаны выполнять, а также помочь им проанализировать и определить, какие три самые важные задачи они должны решать ежедневно, чтобы внести самый ценный вклад в компанию. Попросите подчиненных составить список всех дел, которыми они занимаются на протяжении месяца, а затем упорядочить задачи в нем по степени важности, чтобы вы могли обсудить с каждым сотрудником его выводы и прокомментировать его оценку приоритетов и требуемых результатов.

Многие руководители на самом деле не вникают в то, за что каждый конкретный сотрудник получает в компании зарплату. Они имеют лишь общее представление об общем круге обязанностей подчиненного, но не знают точно, за что же компания платит ему зарплату.

Берегите свою должность

Выступая перед руководителями, я часто предлагаю им сыграть в игру под названием «Берегите свою должность». При этом обязательно подчеркиваю, что решить, хотят ли играть, они могут после того, как я объясню правила игры.

После первого этапа игры, подбора подходящих сотрудников и определения трех самых важных задач для каждого из них, наступает следующий, достаточно простой, этап. Я сообщаю присутствующим, что они должны оставаться в помещении, пока я поговорю с каждым из их подчиненных. Я говорю им, что попрошу сотрудников написать, за что им платят, а также для выполнения каких трех самых важных задач их наняли. Должность останется

за руководителем, если ответы каждого сотрудника совпадут с написанными им ответами.

Затем я задаю вопрос: «Кто из присутствующих хочет сыграть в эту игру?» Я уже несколько лет рассказываю слушателям своих семинаров об этой игре и ее правилах, но еще ни разу никто из руководителей не захотел принять в ней участие.

Пожалуй, самый важный фактор мотивации — я не устаю повторять это снова и снова — состоит в том, чтобы сотрудники абсолютно точно знали, что именно они должны сделать и в каком порядке. Для того чтобы немедленно повысить производительность, эффективность и моральный дух своей команды, вам обязательно следует встретиться лично с каждым подчиненным и вместе с ним проанализировать круг его обязанностей, помочь ему установить четкие приоритеты в том, какие аспекты его работы представляют наиболее высокую ценность для компании, а какие менее важны.

Почему вы должны постоянно уточнять круг обязанностей сотрудников

В моей компании, как и во многих других, с которыми я работал, особенно во времена перемен и потрясений (когда должностные инструкции устаревают раньше, чем высыхают чернила, которыми они написаны), мы регулярно проводим собрания для обсуждения вопроса «За что мне платят зарплату?».

Вот как это происходит. Мы предлагаем сотрудникам написать должностную инструкцию самостоятельно. В этом документе они записывают сначала свои основные

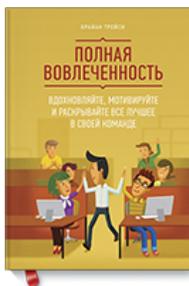
обязанности. Таких обязанностей обычно бывает от трех до пяти, и в ходе их выполнения сотрудники решают свои самые важные задачи. Вот за это им и платят зарплату. Это самый важный вклад, который они вносят в дело компании.

Далее сотрудники описывают свои второстепенные обязанности. В этот список они включают мелкие задачи, вспомогательные и дополнительные виды работ, не относящиеся к основной части, которые тем не менее им нужно выполнять в случае необходимости.

Важность простых задач

Второстепенные обязанности могут представлять собой нечто столь простое, как ответ на телефонный звонок. Позвольте привести такой пример. Во время одной из поездок я несколько раз звонил в свой офис. После нескольких сигналов вызова мой звонок перенаправлялся в систему голосовой почты, где мне предлагали оставить сообщение.

Поскольку наша компания, подобно большинству других, очень зависит от заказов клиентов, меня крайне обеспокоило то, что я не смог дозвониться в офис. Вернувшись из поездки, я собрал совещание персонала и сообщил о том, что произошло. Я сказал подчиненным, что если уж глава компании не может получить ответ на свои звонки на протяжении рабочего дня, то наверняка то же самое многократно происходит и с клиентами, которые звонят, чтобы сделать заказ. И это выливается в сокращение объема продаж и уменьшение прибыли, не говоря уже об ущербе, который наносится репутации компании. Почему подобное происходит?



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

