

РОДЖЕР КОННОРС
ТОМ СМИТ
КРЕЙГ ХИКМАН

ОZ ПРИНЦИП

**ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
ЧЕРЕЗ ПЕРСОНАЛЬНУЮ
И ОРГАНИЗАЦИОННУЮ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Москва, 2019

EDOOR
— RUSSIA —


альпина
ПАБЛИШЕР

УДК 174.8
ББК 88.56
К64

Издано при содействии
компании DOOR Russia

Ответственный редактор В. Соловьев

Коннорс Р.

К64 Принцип Oz: Достижение результатов через персональную и организационную ответственность / Роджер Коннорс, Том Смит, Крейг Хикман; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 288 с.

ISBN 978-5-9614-6503-7

Работники корпораций часто становятся жертвами обстоятельств, неподвластных их контролю, вследствие чего испытывают чувство беспомощности и беспокойства и верят, что помочь им сможет только волшебник. Состоянием жертвы удобно оправдывать бездействие, неэффективность работы и даже невольно задушить собственный прогресс...

«Принцип Oz» основан на результатах более чем 25-летнего исследования успешных организаций и рассказывает, каким образом отдельные люди и целые организации, вооружившись ответственностью, могут добиваться желаемых результатов даже в самых трудных ситуациях. Читатель узнает, как важна персональная ответственность за результат, и научится создавать организационную культуру, ориентированную на развитие и поощрение ответственности, необходимой для укрепления организации и достижения поставленных целей.

Издание адресовано руководителям компаний и отделов, владельцам бизнеса, HR-менеджерам, а также всем, кто интересуется искусством управления корпоративной культурой.

УДК 174.8
ББК 88.56

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

© Roger Connors, Tom Smith, and Craig Hickman, 1994, 2004

This edition published by arrangement with the Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Интеллектуальная Литература», 20179

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию	11
Предисловие авторов.....	13
Благодарности.....	15
ЧАСТЬ I	
<i>Принцип Oz</i> : достижение результатов через персональную ответственность.....	17
Глава 1	
Вперед, на встречу с волшебником: в поисках большей ответственности в бизнесе.....	19
Глава 2	
Дорога из желтого кирпича: застряв в порочном круге жертвы.....	39
Глава 3	
В гостях хорошо, а дома лучше: нацеленность на результат	69
ЧАСТЬ II	
Сила персональной ответственности: подняться <i>Над чертой</i>	95
Глава 4	
Лев: набраться храбрости воспринимать реальность.....	97
Глава 5	
Железный дровосек: найти в сердце силы, чтобы осознать свою <i>Причастность</i>	119
Глава 6	
Страшила: стать мудрым, чтобы найти <i>Решение</i>	147
Глава 7	
Дороти: пробовать разные способы, чтобы <i>Действовать</i>	173

ЧАСТЬ III

Результаты через совместную ответственность: помощь вашей организации в реализации принципа <i>Над чертой</i>	199
Глава 8	
Добрая волшебница Глинда: стать лидером, действуя <i>Над чертой</i>	201
Глава 9	
В Изумрудном городе и за его пределами: поднять свою организацию <i>Над чертой</i>	221
Глава 10	
Где-то над радугой: использовать <i>Принцип Oz</i> в спорных вопросах бизнеса	247

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Вы держите в руках уникальную книгу, в которой сосредоточены результаты более чем 25-летних исследований в области ответственности за достижение результатов. Это уже четвертое издание «Принципа Oz» на русском языке, и за четыре года ее существования нам не раз посчастливилось видеть, каких результатов удалось достигнуть отдельным читателям и целым компаниям, использующим на практике эту блестящую концепцию, в особенности при внедрении обучающей программы МОЙ МАРШРУТ, основанной на Принципе Oz.

Цель книги — помочь каждому научиться достигать желаемых результатов как в личной жизни, так и в организационной деятельности. Длительные исследования показали, что даже крупнейшие корпорации из списка Fortune 500 зачастую сталкиваются с проблемой недостижения необходимых результатов. Они вынуждены менять стратегию, корректировать цели, искать объяснение своим неудачам, и все из-за недостатка ответственности на всех уровнях — от директоров до обычных сотрудников. Речь здесь не об ответственности как человеческом качестве, а именно о персональной ответственности за конечный результат деятельности организации. И тому есть несколько значимых причин, каждая из которых подробно рассматривается в первой части книги. Симптомами наличия этих причин могут служить ситуации, когда вместо слаженной работы по достижению ключевых результатов компании, сотрудники берут на себя ответственность за отдельные действия, выполнение процессов, соблюдение должностных инструкций или же за достижение показателей только своего подразделения. В конечном итоге подобных усилий обычно бывает недостаточно для достижения ключевых результатов, к которым так стремилась организация. Однако далеко не у всех есть ясное понимание того, каким образом этого можно добиться. В этой книге вы найдете не только полноценную информацию и практические инструменты, которые сможете применить незамедлительно, но и бесценный опыт крупнейших мировых компаний, успешно прошедших этим путем и добившихся прорывных результатов.

А для нас, в группе компаний EVERYCO, эта книга и программа МОЙ МАРШРУТ стали источником мотивации и силы, позволили по-новому посмотреть на нас, нашу работу, наших коллег и партнеров и начать двигаться по пути изменений, по маршруту осознания и развития личной ответственности, благодаря чему наша компания уже сейчас смогла достичь значительных результатов.

Надеемся, вы тоже захотите пройти свой маршрут, используя эту книгу как путеводитель! Желаем вам много открытий и интересных находок на этом пути!

*Владимир Соловьев,
президент группы компаний
EVERYCO*

*Кирилл Забугин,
управляющий партнер
и генеральный директор
DOOR Russia*

Часть I

Принцип Oz:
достижение результатов через
персональную ответственность

*Личные и организационные результаты
человека значительно улучшатся,
если он преодолеет хитрые ловушки
Порочного круга жертвы и поднимется
по Ступеням к ответственности.
В первой части мы проиллюстрируем,
как позиция жертвы мертвой хваткой
вцепилась в предприятия по всему миру.
Мы объясним, почему для достижения
результатов сотрудникам организаций
следует избегать негативных
последствий Порочного круга жертвы.
Наконец, мы покажем, что Ступени
к ответственности — это ключ
к получению желаемого для себя, своего
коллектива и организации.*

Глава 1

ВПЕРЕД, НА ВСТРЕЧУ С ВОЛШЕБНИКОМ: В ПОИСКАХ БОЛЬШЕЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В БИЗНЕСЕ

— Кто ты? — спросил Страшила, потянувшись и зевнув. — И куда идешь?

— Меня зовут Дороти, и иду я в Изумрудный город к великому мудрецу и волшебнику Озу, чтобы он вернул меня в Канзас.

— Где находится Изумрудный город и кто такой Оз? — осведомился Страшила.

— Неужели ты не знаешь? — удивилась девочка.

— Нет, я вообще ничего не знаю. Я набит соломой, и в голове у меня нет мозгов.

— Как мне тебя жаль! — воскликнула Дороти.

— А если я пойду с тобой в Изумрудный город, не даст ли великий мудрец Оз мне немножечко мозгов? — вдруг спросил Страшила.

— Не знаю, — отвечала Дороти, — но, если хочешь, пойдем вместе. Даже если Оз не даст тебе мозгов, тебе ведь не станет хуже, чем теперь?

— Это верно, — согласился Страшила.

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

Подобно любому яркому литературному произведению, «Волшебник страны Оз» до сих пор увлекает читателей, потому что его сюжет задевает за живое. В книге говорится о пути к познанию, и с самого начала этого пути главные действующие лица истории постепенно узнают, что обладают силой достигать того результата, который им необходим. Вплоть до последней страницы они не думают о себе как о жертвах обстоятельств, а весело идут по дороге из желтого кирпича в Изумрудный город, где якобы всемогущий волшебник подарит им храбрость, сердце, мудрость и средства для достижения успеха. Само путешествие придает им силы, и даже Дороти, которая могла бы щелкнуть каблучками своих красных башмачков и в любой миг вернуться домой, должна пройти по дороге, вымощенной желтым кирпичом, чтобы познать, что только она сама может исполнить свои желания. Всем знакома тема пути от незнания к знанию, от страха к храбрости, от полного бессилия к всемогуществу, от ощущения себя жертвой к ответственности, ибо все проделывали такой путь. К сожалению, даже самые страстные поклонники этой истории зачастую не в состоянии усвоить ее простые уроки: не задерживайся на дороге из желтого кирпича, не вини других в своих обстоятельствах, не жди, пока волшебник взмахнет волшебной палочкой, никогда не рассчитывай, что все твои проблемы исчезнут. В сложных современных условиях искушение ощутить и вести себя как жертва распространилось настолько, что спровоцировало настоящий кризис.

ХАРАКТЕР БИЗНЕСА В КРИЗИСНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ

Большинство компаний терпят неудачи в результате управленческих ошибок, однако немногие руководители и топ-менеджеры готовы признать этот факт. Вместо того чтобы взять на себя ответственность за просчеты и неудачи, слишком многие современные бизнес-лидеры находят для себя все мыслимые оправдания — от нехватки ресурсов и неумелых сотрудников до саботажа со стороны конкурентов. Ни президент в Овальном кабинете¹, ни мелкий предприниматель в гараже — никто не хочет нести ответственность за собственные неправильные суждения и ошибки. Да, проблемы и неудачи происходят каждый день. Это обычная сторона бизнеса и жизни, часть человеческого опыта, но попытки уйти от ответственности за подобные проблемы и неудачи способны лишь продлить агонию, замедлить процесс устранения ошибок и помешать извлечь уроки из ситуации. Только принятие на себя большей ответственности за результаты вернет отдельного человека, коллектив или организацию на путь к успеху.

К сожалению, никто не хочет выслушивать жесткие факты, связанные с неприятными известиями, в особенности Уолл-стрит². Неудивительно, что доверие общества к экономике, рынку ценных бумаг, бизнесу в целом и руководителям в частности снизилось до предела. После того как цены на акции компании Lucent³ упали более чем на 80%, генерального директора Рича МакГинна сместили с должности, потому что он слушал указания Уолл-стрит и реагировал на них, а не на советы специалистов и продавцов собственной компании. Специалисты Lucent говорили ему, что компания теряет свои позиции в области новых оптических технологий, его продавцы сообщали, что уровень продаж удерживается только за счет значительных скидок. Но это были не те новости, которые хотели слышать

¹ Овальный кабинет (Oval Office) — рабочий кабинет президента США в Белом доме.

² Уолл-стрит (Wall Street) — так называют как Нью-Йоркскую фондовую биржу, так и весь фондовый рынок США в целом.

³ Lucent Technologies — мультинациональная телекоммуникационная компания.

на Уолл-стрит, и МакГинну это было известно. МакГинну отлично удавалось показывать непрерывный рост доходов и уровня развития компании, что очень нравилось биржевым аналитикам. Благодаря этому Уолл-стрит прославляла МакГинна и его руководящую группу. МакГинн и Уолл-стрит — счастливый брак, заключенный на экономических небесах. К сожалению, брак оказался заключен между глупцами и на временных небесах. В конечном итоге правы оказались специалисты и продавцы Lucent. Конкурентная компания Nortel обошла Lucent, представив на рынке усовершенствованную технологию передачи речи и данных, и имела огромный успех, оставив Lucent далеко позади; а распродажи со значительными скидками стали решающим фактором разорения компании. В конце концов МакГинна заменил Генри Шахт. Первые несколько месяцев в новой должности он посвятил тому, чтобы напомнить акционерам Lucent и всему миру, что курс акций компании является побочным продуктом успеха, а не его двигателем. Очевидно, что, когда вся мировая экономическая система ставит демагогию и оправдания выше результатов и ответственности, нам всем грозят проблемы.

Они грозили и компании Хегох, хотя её генеральный директор Энн Малкахи в конце концов нашла смелость взглянуть правде в глаза и сказать аналитикам с Уолл-стрит, что у компании была «нежизнеспособная бизнес-модель». Однако осознание этой реальности пришло слишком поздно, когда Хегох уже находилась на грани банкротства. Многие годы руководители Хегох винили в плохих результатах работы компании всех и вся, от мировой политики и экономических колебаний до неустойчивости рынка, но никогда не задумывались о том, что корень всех неприятностей — в абсолютно ошибочной бизнес-модели компании. Гений и виртуоз менеджмента Джим Коллинз, автор бестселлеров «От хорошего к великому» и «Построенные навечно», утверждает, что великие компании, по сравнению со среднестатистическими, резко выделяются за счет последней тенденции «оправдывать жестокие факты, а не противостоять им лицом к лицу». Такие компании, как Lucent и Хегох превратились в заурядные потому, что пытались избежать ответственности за истинные причины своих проблем. И они не одиноки. Список известных компаний, которые сталкиваются с проблемами, но не могут по-

вернуться лицом к неприятностям и бороться с ними, а лишь тратят время на оправдания и объяснения неэффективной работы, постоянно пополняется. Компании Enron, Arthur Andersen, Global Crossing, Kmart, Sunbeam, Tyco, WorldCom, AT&T, Polaroid и Qwest⁴ — все они превратились в рабов Уолл-стрит, пропуская мимо ушей плохие новости, распродавая стратегии, до абсурда упрощая свою культуру, прославляя боссов и делая бесчисленное множество других ошибок, которые практически их разорили.

Да, Уолл-стрит вносит свой вклад в распространение неверной информации и, конечно же, нуждается в реорганизации, но ни одну компанию не оправдывает то, что она сидит сложа руки и ждет, пока правительство отрегулирует систему, или винит других людей или неподконтрольные ей обстоятельства в плохом результате. Когда неожиданно случаются неприятности, как это обычно бывает, или допускаются серьезные ошибки в суждениях и оценке, что случается намного чаще, чем большинство из нас готовы признать, ответственные компании и их руководители принимают меры по ликвидации ущерба и берут новый курс на достижение результата. Во многом сегодняшний успех компании Intel объясняется тем поворотным моментом почти два десятилетия назад, когда компания осознала необходимость принятия ответственности. Японские компании подталкивали Intel от ее основной бизнес-специализации — микросхемам памяти — перейти в сферу дешевых изделий массового спроса. Во время этой знаменитой перестановки, которая до сих пор определяет культуру корпорации Intel, генеральный директор Энди Гроув спросил исполнительного директора Гордона Мура: «Если бы нас вышвырнули вон и совет назначил нового генерального директора, как ты думаешь, что бы он стал делать?» Они ответили на этот вопрос, признав очевидные факты, взглянули в лицо реальности и предприняли решительные меры. Они отказались от производства микросхем памяти и стали выпускать микропроцессоры. После этого они сделали все возможное, чтобы переориентировать компанию, и все изменилось коренным образом. Решение Энди Гроува и Гордона Мура взглянуть на суровую действительность и повести

⁴ Крупные американские корпорации, не сумевшие избежать банкротства.

компанию в совершенно новом направлении показало их сотрудникам, акционерам и тем бизнесменам с Уолл-стрит, которые были готовы смотреть правде в глаза, что ответственность платит, и платит сторицей, если только у вас имеется необходимое мужество, сердце и мудрость, чтобы принять ее на себя.

Сегодня большинство людей в организациях, столкнувшись с плохой работой или неудовлетворительными результатами, тотчас же начинают придумывать оправдания, разумные объяснения и аргументы по поводу того, почему они не несут ответственности или, по крайней мере, несут неполную ответственность за проблемы организации. Подобная культура несостоявшейся ответственности и виктимизации ослабила характер бизнеса, поставила простоту выше трудностей, хорошее настроение выше справедливости, внешность выше содержания, спасение репутации выше решения проблем, иллюзии выше реальности. Эта тенденция к превращению себя в жертву лишь еще больше ослабляет характер бизнеса, поскольку вводит в заблуждение крупных предпринимателей и заставляет их предпочесть быстрый успех долгосрочным решениям, немедленную выгоду — устойчивому развитию, а процесс — результату. Если в организации поведение жертвы останется неизменным, это может уменьшить производительность, конкурентоспособность, подорвать моральный дух и заставить поверить в то, что устранение ошибок становится настолько сложным и дорогим процессом, что организация никогда не исцелится сама и не исцелит своих сотрудников.

МОГУТ ЛИ ПОМОЧЬ ВОЛШЕБНИКИ?

Ведущие мировые организации уже давно ищут гениев управления, которые чудесным образом смогли бы даровать им большую производительность, снижение затрат, увеличение доли рынка, конкурентоспособность мирового уровня, ускорение выхода на рынок, постоянное совершенствование и мгновенные инновации. С огромной шумихой и помпой эти чудодеи ведут крупнейшие корпорации к захватывающим приключениям по притягательным, но вообра-

жаемым тропам в страну Оз, где предприниматели в конце концов обнаруживают, что больше витали в облаках, нежели добивались результата. Открыв занавес, вы, подобно Дороти и ее друзьям, осознаете тот неоспоримый факт, что успех приносят не новомодные увлечения, парадигмы, процессы или программы, а готовность сотрудников организации взять на себя полную ответственность за желаемые результаты.

Все ли новые управленческие решения приносят организации большой успех и заставляют конкурентов встать на колени? Едва ли. Через год или два такие решения отойдут на второй план, уступая место очередному поветрию управленческой магии, которое принесет с собой надежду на пока необнаруженные усовершенствования, прибыль и рост. Переходя от одной иллюзии относительно того, что необходимо для достижения эффективности организационной структуры, к другой, руководители никогда не останавливаются достаточно надолго, чтобы узнать правду — содрав оболочку всех атрибутов, трюков, приемов, методов, способов и философий новейших управленческих течений, обнаружится один ясный и убедительный факт: результаты, к которым вы стремитесь, зависят от того, насколько вы готовы взять на себя за них ответственность. Независимо от формы и структуры вашей организации, объема и уровня развития ее систем, проработанности и глубины ее новейшей стратегии или обновленной культуры, ваша организация не будет успешной в долгосрочной перспективе, если сотрудники не будут брать на себя ответственность за достижение желаемых результатов. Пока руководители не начнут серьезно относиться к делу, не избавятся от симптомов организационного недомогания, не откажутся от увлечения новомодными философскими системами, которые появляются каждый сезон, не начнут поиски и исследование основной причины успеха, они так и будут метаться от одного развлечения к другому.

На наш взгляд, многие коммерческие организации, стремясь к достижению наилучшего результата, обнаруживают в конце концов лишь дымовую завесу и зеркала, поскольку не следовали *Принципу Оз*. Как у Дороти, Страшилы, Льва и Железного Дровосека, внутри вас живет сила и способность подняться над обстоятельствами

и добиться желаемого результата. Путь к познанию самого себя может быть долгим, но в конце его вы поймете, что все время обладали этой силой. В этой книге мы хотим выйти за рамки современного менеджмента и ведущих трендов, тенденций и философий, сосредоточив внимание на самой сути того, что нужно для достижения успеха в бизнесе. Настоящее юбилейное издание «Принципа Oz» будет опираться на более чем 20-летний опыт использования компанией Partners In Leadership концепций и идей, представленных в этой книге и воплощенных в сотнях организаций. Мы используем опыт тысяч людей и сотен коллективов из огромного ряда как давно зарекомендовавших себя компаний, так и компаний, находящихся в процессе становления. Мы надеемся, что их истории будут столь же захватывающими, какой стала история «Волшебника страны Oz» для нескольких поколений.

Например, вы познакомитесь с руководителем, который расскажет, как он и его коллеги на протяжении многих лет сознательно не замечали, как рушится конкурентоспособность продукции их компании, не обращали внимания на недееспособность маркетинговых программ, делая вид, что все наладится само собой, без лишних усилий. Он сам опишет, как компания наконец-то взглянула в лицо реальности и начала бороться за выживание, что стало первым шагом к достижению результата, который раньше все воспринимали как само собой разумеющееся. Многие хорошо организованные и всеми уважаемые корпорации время от времени уступают искушению ощутить себя жертвой, не понимая и забывая применить основные принципы и подходы, приносящие результат. Даже великолепный Джек Уэлч, более 20 лет выступавший главным исполнительным директором компании General Electric, светоч мудрости для многих американских руководителей, ошибался гораздо чаще, чем многие могут себе представить, но, как и все по-настоящему ответственные люди, он взял на себя ответственность за преодоление любых преград.

Вы также познакомитесь с людьми, которые не боятся ответственности и упорно работают над тем, чтобы и они сами, и их сотрудники всегда самостоятельно отвечали за достижение желаемых результатов. Например, в компании AES, специализирующей-

ся на строительстве и обслуживании теплофикационных установок по производству электроэнергии, генеральный директор Роджер Сант провел кампанию под названием «Они — вредители» со всей необходимой атрибутикой, плакатами и листовками, нацеленными на то, чтобы работники прекратили обвинять неуловимых «их», которые, по-видимому, все всегда портят. «Они» — это привычки искать виноватых, отрицать, игнорировать, притворяться и ждать, — все те привычки, которые возникают в организациях и мешают людям брать на себя ответственность за собственные судьбы. Стратегия сработала, и с тех пор производительность AES продолжает расти. Это — тяжелый труд. Даже в эпоху высокорезультативных команд сотрудники таких суперкомпаний, как General Electric, Rubbermaid и Microsoft, при случае могут ткнуть пальцем в «них», обвинив собственные команды в растрате времени, сдерживании профессионального роста и создании преград для выполнения «настоящей» работы.

Самые современные и новейшие концепции и методы управления не помогут, если вы пренебрегаете основными принципами, позволяющими отдельным лицам и организациям выйти на высокий уровень производительности. Используя юмор, сатиру и военные истории, настолько попадающие в точку, что вы будете шокированы, эта книга изучает корень проблем производительности любой организации, давая представление о том, что значит истощенная компания и представляя зарекомендовавшую себя программу восстановления бизнеса с нуля. Помимо анализа проблемы, вы найдете полезные списки (например, 20 проверенных временем оправданий), тесты для самопроверки, важные советы и упражнения на взаимодействие один-на-один, которые помогут вам не пойти по дороге жертвенного мышления, а всегда следовать пути к полной ответственности. Однако, прежде всего, необходимо понять и оценить главные различия между виктимизацией и ответственностью.

РАЗРУШИТЕЛЬНАЯ СИЛА ВИКТИМИЗАЦИИ

Все общества в мире страдают от современного культа виктимизации, ибо его коварная догма убеждает: в достижении целей вам

мешают обстоятельства и другие люди. Такое отношение не дает человеку расти и развиваться. В своей книге об американском обществе «Нация жертв» Чарльз Сайкс говорит:

«Общество, которое настаивает на превалировании самовыражения над самоконтролем, обычно получает именно то, что заслуживает. Мрачный подросток, настойчиво повторяющий: “Это несправедливо!”, ссылается не на стандарт равенства и справедливости, что подтвердит любой специалист по этике. Вместо этого он высказывает смутно понимаемую, но твердую убежденность в том, что мир в целом и его семья в частности не должны выполнять никакой иной функции, кроме как удовлетворять его насущные потребности и желания. В культуре, которая восхваляет эгоцентризм и сиюминутное удовольствие, такой эгоизм быстро становится преобладающей и постоянной темой. Неудивительно, что весь диапазон внешних жертв — большинства и меньшинства, мужчин и женщин, “дееспособных” и “инвалидов” — так часто можно услышать в истошном крике разочарованного подростка. Когда я говорю о молодежной культуре Америки, я не имею в виду что-то одно, чему поклоняется молодежь. Я говорю о культуре, которая не дает становиться взрослым».

Тонкая черта отделяет успех от провала, крупные компании от среднестатистических. Под этой чертой лежат придумывание оправданий, обвинение других, сумятица и беспомощная позиция, а над этой чертой мы осознаем реальность, собственную причастность, берем на себя обязательства, находим решение проблем и предпринимаем действия. Пока проигравшие томятся *Под чертой*, подготавливая истории, объясняющие, почему все прошлые усилия оказались тщетными, победители пребывают *Над чертой*, движимые взятыми на себя обязательствами и упорной работой. Схема ответственности, приведенная на странице 30, поможет вам уяснить разницу между позицией жертвы *Под чертой* и ответственностью *Над чертой*.

Отдельные люди и целые организации мыслят и ведут себя *Под чертой*, когда сознательно или неосознанно избегают ответственности за индивидуальный или коллективный результат. За-

вязнув в том, что мы называем Порочным кругом жертвы или игрой «Кто виноват?», они начинают терять силу духа и решительность, пока, наконец, не почувствуют себя полностью беспомощными. Лишь поднявшись *Над чертой* и пройдя по *Ступеням к ответственности* они снова смогут обрести силу. Если отдельные люди, коллективы или целые организации будут оставаться *Под чертой*, пусть неумышленно или не осознавая окружающую реальность, дела будут идти все хуже, и никто не будет знать, почему. Вместо того чтобы взглянуть правде в глаза, страдающие этим недугом нередко начинают игнорировать свою ответственность или притворяться, что ничего о ней не знают, отрицать ее, обвиняя других в своих трудностях, называя в качестве причины бездействия неразбериху, просят других объяснить им, что делать, жалуются, что не могут этого сделать или просто ждут, пока ситуация чудесным образом не разрешится сама собой.

Ключевой элемент индивидуальной и корпоративной ответственности должен быть вплетен в саму ткань бизнеса, процессов и культуры организационной жизни. В компаниях Enron, Arthur Andersen, WorldCom, во многих интернет-компаниях и прочих структурах, в которых преобладает поведение *Под чертой*, можно найти жертв, а также жертв этих жертв. В компании переход *Под черту* обычно начинается с создания среды, в которой никто не признает правду и люди не высказываются откровенно. В своей статье «Причины разорения компаний» Рэм Чаран и Джерри Юсим так описали крах одной компании:

«Разорение произошло по причине, которую один аналитик назвал “поступательный спуск в недалёковидность”. “Ориентированная на успех” культура, предельная сложность и нереальные плановые показатели перемешались настолько, что само нарушение норм стало нормой. Со стороны все казалось ладным, пока не прогремел гром. Все было кончено. Все это очень похоже на произошедшее с компанией Enron⁵, но на самом деле в рассказе описывается то, что слу-

⁵ Enron Corporation — американская энергетическая компания, обанкротившаяся в 2001 году в итоге крупного скандала, связанного с фальсификацией финансовой отчетности.

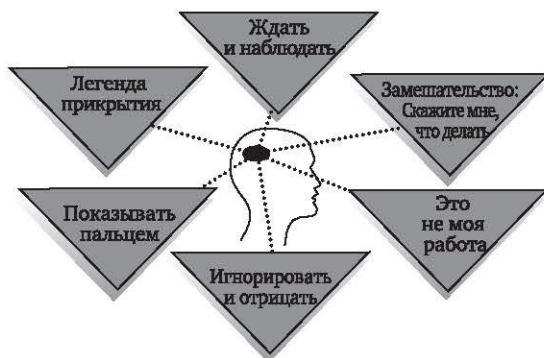
ПРИНЦИП ОЗ

НАД ЧЕРТОЙ

СТУПЕНИ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ



ЧЕРТА



ИГРА «КТО ВИНОВАТ?»

ПОД ЧЕРТОЙ