

Глава 8

Искусство исполнения

Спросите летчика-истребителя, как надо выполнять боевые задания, и ответом скорее всего станет удивленный взгляд. С таким же успехом вы можете спрашивать его, какого цвета белый цвет или что такое любовь. Для него инструктаж — это исполнение, а исполнение — это инструктаж. Это одно и то же. Помните, что хороший инструктаж охватывает все, что пилот делает, — от первого шага по направлению к самолету до момента входа в комнату для разбора полетов. Летчик-истребитель просто выполняет инструкции, вот и все.

Но это вовсе не значит, что пилоты не выработали некоторых полезных навыков для выполнения боевых заданий. Эти навыки можно применить и в бизнесе.

Определите самые важные компоненты задания и сфокусируйтесь на них

Боевые задания истребителей всегда сложны — иногда даже слишком. Они состоят из сотен последовательных действий и бесчисленных переменных, неожиданностей и угроз. Летчики-истребители поняли, что весь фокус управления ситуацией состоит не в развитии своего мозга до уровня суперкомпьютера, но в *упрощении задач*. Независимо от типа задания,

его графика или наличия уникальных факторов риска упрощение абсолютно необходимо при выполнении задания.

Первый шаг в этом направлении — *выявление наиболее важных для успеха задания компонентов* и постоянный контроль за ними, независимо от того, что происходит вокруг. Они должны быть выполнены, даже если все остальное провалено. Такие события или условия есть в любом задании, и для успеха или хотя бы выживания надо их отслеживать с самого начала и до конца. Постоянное удерживание на переднем плане памяти критичных компонентов помогает принимать решения легче, когда вы сталкиваетесь лицом к лицу с проблемами, которые не были (или не могли быть) описаны на инструктаже.

Пример. Случается, я делаю какие-то ошибки во время полета на моем F-15, но ни при каких обстоятельствах я не должен терять контроль за расстоянием между мной и противником — моей *дистанцией до цели*. Это критичный для выполнения задания компонент. В каждом радиосообщении с AWACS есть обновленная информация о дистанции до цели, и любое мое действие в кабине самолета зависит от нее. Каждый вид моего оружия имеет свою дальность. Если я перестану следить за своим положением или за расстоянием до цели, я могу оказаться в зоне поражения оружия противника, и последнее, что я увижу, — это ракету, делающую разворот в сторону моих двигателей. Если я окажусь слишком близко к противнику, мои ракеты не успеют точно прицелиться. А если я не успею переключиться на использование пушек, мне останется только катапультироваться из похожего на решето F-15. Для меня нет ничего важнее дистанции до цели. Даже если что-то другое пойдет наперекосяк — откажет радио или мы нарушим летное построение, — я буду иметь шанс выжить до тех пор, пока мне известна дистанция до цели.

Этот параметр очень специфичен для моего задания — воздушного боя. И критичные компоненты ваших заданий

могут быть специфичны для вашего бизнеса. Например, NASA может служить образцом организации, ориентированной на исполнение. Ей приходится иметь дело со сложнейшими системами, и часто с самым ценным грузом — человеком — на борту, так что для нее критически важным компонентом является *стопроцентная безопасность*. Если перед стартом происходит отказ любой системы, обратный отсчет времени останавливается, потому что каждое мероприятие во время обратного отсчета так или иначе связано с безопасностью выполнения задания. При выходе любого параметра за предписанные узкие границы старт откладывается до обнаружения и исправления проблемы.

Для большинства бизнесов, конечно, остановка обратного отсчета нереальна, а для некоторых даже недопустима. Возьмем такой мир высокого риска, как бродвейские театры, имеющие один из самых известных критичных компонентов: *The show must go on* («Шоу должно продолжаться»). На Бродвее пунктуальность возведена в абсолют. Если примадонна заболевает, всегда есть дублерша. Если кто-то выбивается из ритма или падает — шоу продолжается. Такое сопоставление может показаться смешным, но театральная труппа и эскадрилья летчиков-истребителей имеют много общего: у каждой из этих групп есть план для множества ситуаций «что, если?» и неожиданностей, так что во время представления количество сюрпризов будет минимальным.

Верьте или не верьте, но иногда критичным для выполнения задания компонентом может стать и нечто неосязаемое, например чувство. Хороший пример — это Ben Hogan Company. Мистер Хоган был, наверное, самым талантливым и популярным гольфистом в Ассоциации профессионального гольфа, но кроме того, он был отличным руководителем. Он основал Ben Hogan Company, чтобы изготавливать клюшки с самыми лучшими параметрами — чувством удара и контролем мяча. Весь его стартовый капитал, до последнего

доллара, был инвестирован в это. В тот день, когда первая тысяча ключек прибыла в его офис для проверки, Бен думал, что сбылась его мечта. Но... ни одна из них не была продана. Оказалось, что эти ключки, на которые предстояло поставить клеймо с его именем и фамилией, не удовлетворяли критическому компоненту задания: чувство удара у них не было таким, на которое он рассчитывал. Он понял это сразу, едва опробовав их. И, несмотря на страшный удар по финансовым показателям, он не выпустил на рынок товар, не соответствующий его ожиданиям, а приказал уничтожить эту партию и изготовить новую.

Я понял значение критических компонентов для бизнеса в самом начале своей бизнес-жизни. Меня тогда только что назначили руководить продажами в Triple M. Департамент продаж был в не очень хорошем состоянии, и я намеревался немного «прибраться в доме». Это и было моим боевым заданием: усилить команду продаж. Я уволил всех сотрудников, кроме одного, и стал искать целеустремленных и энергичных людей, которым предстояло заложить фундамент для роста. Но проходили дни, за ними недели, а подходящие кандидаты почему-то не появлялись.

Как-то раз в середине дня ко мне зашел мой дядя, президент компании. До сих пор он не выказывал никакого беспокойства и никак не вмешивался в мои планы. Но в тот день у него были вопросы. Я рассказал ему, что было сделано и как я вижу будущее. Он сказал: «Отлично! Я надеюсь, все это будет работать» — и пошел к двери, но вдруг остановился и спросил: «Да, кстати, ты ведь выполнишь план продаж на этот месяц?» У меня отвисла челюсть. Я забыл про критический для выживания Triple M компонент — *продажи*. На самом деле слова дяди даже не были вопросом. Его не очень волновало, что именно я делаю, — ему было нужно, чтобы план продаж был выполнен. Наверное, вам не надо рассказывать, насколько я был занят до конца этого месяца.

Каждый хороший продавец скажет, что единственным критичным компонентом лично для него являются продажи. Но для департамента продаж это слишком широкое утверждение. Один из наших клиентов предложил лучший вариант: каждый торговый представитель должен сделать за день не меньше пяти звонков потенциальным клиентам. Именно это делают продавцы компании TDI, занимающейся наружной рекламой. (Вы помните, я уже говорил про нее, что она требует от своих работников носить ее фирменные запонки в манжетах.) В компании считают, что для успеха нужно по меньшей мере пять звонков в день. И они оказались правы — сейчас TDI является самым быстрорастущим подразделением CBS.

А какие компоненты критически важны для вашего бизнеса? Поступайте как летчики-истребители: всегда помните о них и держите их в памяти на переднем плане. Тогда вы сможете принимать правильные решения в самых неожиданных и опасных ситуациях.

Подавление помех

Каждый летчик-истребитель это делает. Нас этому не учат, но мы приходим к этому сами. Речь идет о еще одном варианте упрощения: освобождении вашего сознания от всего, что не нужно *сейчас*, в момент выполнения боевого задания. Позвольте использовать компьютерную аналогию: есть разница между оперативной памятью, которая действует очень быстро, но имеет небольшой объем, и жестким диском, который работает более медленно, но объем памяти имеет практически неограниченный. Люди могут удерживать массу вещей в своей «оперативной памяти», но в какой-то момент ее объем заканчивается, и все приходит в беспорядок — «компьютер зависает». Когда такое происходит, у вас есть только один выбор: перенести как можно больше информации на «жесткий диск». Во время полета мы так и делаем. Мы называем это

подавлением помех, и это очень ценная привычка, особенно если приходится выполнять сложное задание.

Давайте представим утро того дня, когда мне предстоит выполнить большое задание. Я должен буду вылететь на патрулирование в 150 километрах к северу от базы. Возможно, дома у меня куча дел: надо оплатить счета, вызван ремонтник, а моя девушка рассердилась на меня за то, что я забыл про ее день рождения. Я решаю эти вопросы, предельно сконцентрировавшись (конечно, я особо извиняюсь перед девушкой!), но как только я выхожу из дверей и направляюсь в сторону базы, я ставлю в своем уме стену между домашним «фронтом» и предстоящим полетом. Я сбрасываю все свои домашние проблемы на «жесткий диск» — и они остаются там до тех пор, пока я не вернусь вечером.

Выйдя из дома, я сажусь в машину и еду в утреннем потоке, ругая окружающих меня бестолковых водителей. Приезжаю на базу, паркуюсь, выхожу из машины, захлопываю дверь — и «закрываю» машину, трафик, пробки и бестолковых водителей. Машина? Какая машина?

Затем я переодеваюсь в полетный костюм и иду на инструктаж. Я прохожу все задание, обсуждаю каждое непредвиденное обстоятельство, записываю на тематической карточке то, что мне нужно знать, и мы идем к нашим самолетам. Как только дверь инструктажной комнаты закрывается за мной, «закрывается» и обычная жизнь нашей эскадрильи. Теперь я думаю только о самолете.

Так и продолжается. Я подхожу к самолету и делаю предполетный осмотр. Но как только я взбираюсь по лестнице и сажусь в кресло пилота, я сбрасываю на «жесткий диск» все, что не находится внутри кабины. Сейчас я сфокусирован на боевом задании. Сейчас я смотрю вперед. Мое сознание свободно, ничто меня не отвлекает, и я готов к бою.

Подавление помех — очень действенная ментальная тактика, перемещающая вас полностью в текущий момент, то

есть в настоящее, без груза прошлого или заботы о будущем. Она заставляет вас направлять вашу энергию на выполнение задания, и это единственный способ его выполнить.

Перенос фокуса вперед

Во время выполнения задания мы совершаем множество действий. Мы вырливаем, взлетаем, дозаправляемся, управляем оружием и радаром, снова дозаправляемся, приземляемся. Но мы не делаем всего этого одновременно. Один из приемов управления, которым пользуются летчики-истребители, называется *перенос фокуса вперед* — это такая стратегия, которая позволяет переходить от задачи к задаче эффективно и безопасно.

Поясню на примере дозаправки в воздухе. Это один из наиболее интересных маневров, который приходится выполнять пилотам. На высоте 7,5 километра над землей мы летим в трех метрах от гигантского танкера KC-10 — трехмоторной заправной станции — и получаем топливо. Мы называем это «*висеть на хвосте*». Мы оба летим со скоростью 310 узлов*. Мы можем находиться в крене, в повороте, и часто мы летим сквозь облака.

Эта процедура выглядит опасной, так как мы находимся очень близко, но на самом деле это одна из самых безопасных задач, которые нам приходится выполнять. При этом некоторые вещи я делаю только при этом маневре. Например, приближаясь к танкеру, я должен следить за зелеными и красными огнями на его нижней стороне, чтобы выдержать линию; по радио я корректирую действия находящегося в хвосте танкера оператора, чтобы наконечник шланга попал в штангу заправки; при этом обращаю особое внимание на точнейшее удержание строя, потому что нас разделяет всего несколько метров. Но как только топливо перекачено и шланг отсоединен, я вычеркиваю дозаправку из списка

* 574 км/ч. Прим. ред.

моих дел. Я сдвигаю фокус своего внимания на следующее событие. Если я приближаюсь на дистанцию артиллерийского огня, я начинаю думать о своих пушках, о тактике боя, обо всех «что, если?» воздушного боя. Мне не надо думать о дозаправке в воздухе, она осталась далеко позади.

Но это вовсе не значит, что я полностью забываю о ней — как раз наоборот, я не сбрасываю ее на «жесткий диск». Это и отличает сдвиг фокуса от подавления помех. Сдвигая фокус, я тем не менее оставляю дозаправку в своей оперативной памяти: со мной может произойти что-то неожиданное, и мне придется возвращаться к танкеру как можно скорее. У меня не будет времени вспоминать, что и как делать. Так что я вовсе не закрываю эту программу так, как я делал это со своими домашними проблемами. Просто не думаю о ней именно в данный момент — сдвигаю фокус своего внимания вперед и позволяю своему сознанию сконцентрироваться на следующей части боевого задания.

Больше слушайте, меньше говорите

Пилоты очень быстро понимают ценность и необходимость слушать больше и говорить меньше. Радиоэфир всегда переполнен, и никому не нужен пилот, говорящий дюжину слов там, где можно обойтись пятью. Летчики гордятся тем, что используют эффективный, надежный и краткий язык.

Обратной стороной эффективной речи является хорошее слушание, критически важное как для оценки ситуации, так и для хорошего исполнения. Летчики-истребители используют свои уши не меньше, чем глаза. Есть много кодовых звуков и сигналов, к которым мы прислушиваемся все время. Например, один аудиосигнал говорит мне о том, что радар противника нашел мой самолет, а другой предупреждает, что вражеский пилот захватил меня своим радаром и, следовательно, готов выпустить ракету. Есть еще сигналы операторов AWACS: я должен расслышать сигнал их вызова во

всей мешанине разных сообщений. Эти ребята — профессионалы в области краткой, эффективной коммуникации. Буквально с небес я могу услышать: «Гепард Один-Один, резко ноль восемь ноль!» Очень просто пропустить эти семь слов — и тогда я скорее всего погибну. Слово «резко» — это спусковой крючок, который означает «немедленно поворачивай!», когда неизбежно столкновение в воздухе или ко мне приближается ракета. «Резко ноль восемь ноль» означает, что я должен повернуть курсом на 80 градусов *немедленно*. Вы можете представить себе, чтобы я пропустил такое мимо ушей?

Именно поэтому мы все время слушаем, особенно в фазе исполнения. Аналогично в бизнесе: коммуникационный шум создает какофонию, которая усложняет обстановку. Хорошее слушание и короткая, эффективная речь помогают выполнить задание быстро и правильно — и гарантируют, что вы не пропустите важную информацию.

«Когда» и «что, если?»

Во время выполнения задания пилоты постоянно задают себе эти вопросы. Это первое, что мы делаем, когда перемещаем фокус своего внимания на следующую стадию задания. Когда я смещаю фокус на дозаправку в воздухе, у меня в голове немедленно всплывает набор знакомых сценариев: «если я промахнусь мимо заправочного шланга, я наклоню самолет и снижусь». Или «если не удастся установить захват, я сброшу газ, немного отстану и через 10 секунд перегруппируюсь». Другими словами, я активно предвосхищаю все возможные неприятности, чтобы быть готовым к действию, если они произойдут. Это предупреждает шок от неожиданности и позволяет сэкономить несколько ценнейших секунд, если что-то в самом деле пойдет не так. «Если загорится двигатель, я сниму ручку катапультирования с предохранителя», «если не загорится индикатор выхода посадочного

шасси, я уберу шасси и попробую выпустить снова», «когда я прибуду к цели, мы разделим зону патрулирования на отдельные трассы» и так далее.

Задавать себе такие вопросы полезно и во многих ситуациях, возникающих в бизнесе. Пока ваш коллега рассказывает покупателю о новом продукте, готовитесь ли вы к возможным возражениям клиента? Если вы менеджер банка, то в день выплат, когда очередь к кассе достигает дверей, готовы ли вы открыть другое окно? Если на праздничном открытии нового магазина у вас закончились подарки, есть ли у вас план быстрого решения проблемы?

Обдумывание вопросов «когда» и «что, если?» означает *подготовленное* движение вперед — на всем пути и все время. Я уже говорил, что гибкость — это ключ к воздушной мощи. А подготовка, в свою очередь, — ключ к гибкости.

Знайте, где остановиться

Мое боевое задание — это воздушный бой, но иногда мы «смаываем удочки» и мчимся домой. Есть десятки тактических причин, по которым руководитель полета может принять решение о том, что мы находимся в невыгодном положении и что нам надо ретироваться. Если мы сближаемся с противником со скоростью 1500 километров в час и у нас появляется проблема, которая может стоить нам потери самолета, мы просто прошьем насквозь строй противника и уйдем на скорости из зоны боя. В большинстве случаев мы перегруппируемся и снова вступим в бой; но когда установлен низкий уровень риска, мы не собираемся заниматься самоубийством. Знание, когда вступить в бой, а когда избегать его, является важным тактическим навыком.

Когда этот навык применим больше всего в мире бизнеса? Очевидно, при разработке нового продукта. Маркетологи и разработчики должны шлифовать свои навыки до тех пор, пока не научатся определять ситуации, в которых победить

нельзя, — чтобы экономить свои ресурсы для тех боев, в которых победа возможна. Например, каждые десять лет новые менеджеры по маркетингу в отрасли спиртных напитков пытаются вывести на рынок прозрачный бурбон. Их понять можно: в этом есть ясное конкурентное отличие и, в конце концов, коричневый цвет бурбона — это всего лишь результат подкраски. Но покупатели настойчиво голосуют своими долларами за традиционный коричневый бурбон. Так что производители весьма разумно решают не тратить слишком много денег на то, чтобы переубедить потребителей.

Персонализируйте как можно больше аспектов задания

В конце концов, что делает задание успешным? Разве не чувство персональной ответственности, личная заинтересованность в получении результата? Если моих пилотов не волнует, будет ли наше задание выполнено успешно, то им не поможет никакой объем планирования и подготовки. Как же сделать так, чтобы участники задания заботились о результате? Во-первых, внушить работникам ощущение важности задания и их собственной значимости для его успешного выполнения. Я повторяю это постоянно в этой книге, и именно так поступают в ВВС. Но я могу дать вам и пример того, как персонализация задания работает в бизнесе. Один мой товарищ пришел на работу в некую компанию. Продажи в ней шли хорошо, но моральный дух некоторых водителей грузовиков был очень низок, и количество поломок оборудования было недопустимым, потому что никто не заботился ни о чем, кроме как побыстрее уйти домой вечером. Исполнение было, мягко говоря, ленивым.

Один мой товарищ перепробовал массу средств для исправления ситуации, но ничего не помогало. Тогда он пошел другим путем. Он воспользовался опытом летчиков-истребителей и сделал каждого водителя командиром его собственного

грузовика. Кабины раскрасили в стиле истребителей времен Второй мировой и написали на них имена водителей. Уход за грузовиком стал обязанностью шофера, и никто другой не смел прикасаться к машине. Короче говоря, выполнение задания стало персонализированным. Сейчас можно сказать: «Цемент везет грузовик Боба», а не «грузовик компании».

Очень скоро моральный дух водителей поднялся до небес, проблемы с обслуживанием машин практически исчезли, и бизнес пошел как по маслу. Что же изменилось? У водителей появилось новое чувство — собственности и вовлеченности. Им показали, что компания им доверяет и ценит их и что они для нее не просто водители, а личности со своими именами. Именно это чувство вовлеченности всегда и везде является главным мотиватором, и оно окупается в наиболее важной части деятельности — выполнении главного боевого задания.

Резюме

Выполнение задания основано на последовательном выполнении задач, в том порядке, как это было описано на инструктаже. Сначала я делаю это, потом это и так далее, до окончания задания. Но есть несколько способов, которыми пользуются пилоты для улучшения своих навыков исполнения, и все они могут быть полезны каждому в ходе выполнения его задания.

- *Удерживайте концентрацию внимания за счет выявления критичных для задания компонентов.* В чем состоит одна задача, которая должна быть выполнена, несмотря ни на что? Когда вашему заданию что-либо угрожает, держите ее в уме. Если она выполнена, ничто другое в счет не идет.
- *Подавляйте помехи.* Временно «закрывайте» те области вашей жизни, которые непосредственно не влияют на

выполняемое в данный момент задание. Это способ оставаться сосредоточенным на настоящем, не отвлекаясь ни на что другое.

- *Передвигайте фокус вашего внимания вперед.* Все задания движутся от этапа к этапу. Как только какой-то этап закончен, зачеркните его в вашем списке дел и передвиньте фокус вперед, на следующий этап. Не оглядывайтесь назад!
- *Слушайте, не говорите.* Эффективность исполнения может быть снижена, если слишком много голосов борются за ваше внимание. Снижайте уровень шума, чтобы не пропустить важные предупреждения.
- *Знайте, где остановиться.* Иногда лучшее исполнение — это отказ от исполнения. Когда вы видите все признаки того, что единственным результатом боя будет ваше поражение, отступайте и ищите другое время и место для атаки.
- *Задайте себе вопросы «когда» и «что, если?» для каждой фазы задания.* Экономьте как можно больше драгоценного времени, пытайтесь предусмотреть как можно больше возможных ситуаций. Мы уже говорили о подготовке к непредвиденным обстоятельствам для каждого этапа задания. Будьте готовы как к хорошему, так и к плохому. Помните, что ключом к преимуществу является гибкость, но вы не можете быть гибкими, если не подготовлены.
- *Добейтесь ощущения ценности задания.* Ничто так не поддерживает выполнение задания, как понимание всеми его важности и важности каждого члена команды. Чем больше ваши люди инвестируют эмоций, тем лучший результат вы получите.