

# Содержание

---

<i>Предисловие</i> .....	9
<i>Стратегия и реализация</i> .....	13
<i>Письмо</i> .....	15
<i>Истинная проблема с реализацией</i> .....	17
<b>Часть первая</b>	
Четыре дисциплины исполнения .....	35
<i>Дисциплина № 1:</i> <i>Сосредоточьтесь на критически важных целях</i> .....	37
<i>Дисциплина № 2</i> <i>Руководствуйтесь опережающими показателями</i> .....	58
<i>Дисциплина № 3</i> <i>Пользуйтесь информационным табло</i> .....	79
<i>Дисциплина № 4</i> <i>Разработайте график отчетности</i> .....	91
<b>Часть вторая</b>	
Внедрение 4ДИ в вашей команде.....	117
Чего следует ожидать .....	119
<i>Внедрение дисциплины № 1</i> <i>Сосредоточьтесь на критически важных целях</i> .....	132
<i>Внедрение дисциплины № 2</i> <i>Руководствуйтесь опережающими показателями</i> .....	148
<i>Внедрение дисциплины № 3</i> <i>Пользуйтесь информационным табло</i> .....	167
<i>Внедрение дисциплины № 4</i> <i>Разработайте график отчетности</i> .....	182
<i>Автоматизация 4ДИ</i> .....	203

**Часть третья**

Внедрение 4ДИ в вашей организации .....	213
<i>Лучшие методы для самых лучших</i> .....	215
<i>Нацеливание организации на критически важное     (в соавторстве со Скоттом Тилом)</i> .....	238
<i>Разворачивание 4ДИ по всей организации</i> .....	252
<i>Часто задаваемые вопросы по 4ДИ</i> .....	263
<i>4ДИ в домашних условиях</i> .....	285
<i>Итак, что теперь?</i> .....	293
Глоссарий .....	296
Благодарности .....	301
Об авторах .....	305

Посвящается Джиму Стюарту, нашему другу, коллеге  
и основоположнику изложенных в книге идей, человеку  
блестящего ума, страстно преданного высочайшему  
качеству работы. Да благословит тебя Господь  
в твоих новых чертогах.



1946–2006



## Предисловие

---

Книга «Как достичь цели: Четыре дисциплины исполнения» предлагает нечто большее, чем теории для стратегических организационных перемен. Авторы объясняют не только *что* такое эффективная реализация, но и *как* она достигается. Они приводят многочисленные примеры компаний, которым удалось воплотить это на практике, и не один, а десятки раз. Эту книгу в обязательном порядке должен прочесть каждый руководитель!

*Клейтон Кристенсен, профессор Гарвардской школы бизнеса  
и автор книги «Дилемма инноватора»*

Энди Гроув, который принимал участие в создании Intel, а затем возглавлял компанию на посту генерального директора и председателя совета директоров, преподавал мне парочку бесценных уроков. Один из них имел место на собрании, где он сам и несколько его сотрудников обсуждали запуск микропроцессора Celeron. Я присутствовал на совещании в качестве консультанта. Теория подрывных инноваций вскрыла нависшую над Intel угрозу: две компании — AMD и Sugh — атаковали нижний сегмент рынка микропроцессоров, продавая более дешевые чипы компаниям, производящим компьютеры минимальной конфигурации. Они сумели отхватить довольно большую долю рынка и уже подбирались к его верхнему сегменту. Intel нужно было отреагировать.

Во время перерыва Гроув спросил меня:

— Как же мне это сделать?

Я с готовностью посоветовал ему создать независимое подразделение с собственной структурой расходов и собственными торговыми агентами.

На что Энди в типичной для него резкой манере ответил:

— Ты такой наивный ученый. Я спросил, *как* мне это сделать, а ты говоришь, *что* мне следует делать. — Он чертыхнулся и повторил: — Я знаю, что нужно делать, но не представляю, как.

Мне показалось, передо мной возникло божество, а мне негде от него спрятаться. Гроув был прав. Я действительно был наивным ученым и только что продемонстрировал полное непонимание разницы между *что* и *как*.

Возвращаясь в Бостон, я думал о возможности изменить направление моих научных изысканий и попытаться разработать теорию как. Однако потом я отверг эту идею, поскольку понятия не имел, как к ней подступиться.

Поэтому мои исследования, оказавшиеся весьма продуктивными, были посвящены ответам на вопрос «что» в бизнесе, иными словами, стратегии. Большинство исследователей, консультантов и писателей, занимающихся вопросами стратегии, предлагают нам их статическое видение — моментальный снимок технологий, компаний и рынков. Эти снимки отражают характеристики и практику успешных компаний или руководителей по сравнению с проблемными компаниями и руководителями в некий конкретный момент времени, момент снимка. Явным или косвенным образом они утверждают: если вы желаете добиться такого же успеха, какого добились самые успешные люди и компании, то должны во всем им подражать.

Мы с коллегами далеки от фотографии. Вместо снимков мы создаем «фильмы» о стратегиях. Правда, они не похожи на те, которые показывают в кинотеатре и в которых воплощается фантазия продюсеров и сценаристов. В Гарварде мы создаем необычные фильмы — *теории*, которые описывают и объясняют причины тех или иных событий. Эти теории составляют *сюжеты* наших фильмов, которые, в отличие от картин, показываемых в кинотеатрах и наполненных интригами и неожиданностями, совершенно предсказуемы. В них можно заменить *актеров* — различных людей, компании и отрасли — и смотреть фильм заново. Вы можете выбирать действия, совершаемые актерами. Но поскольку сюжеты фильмов строятся на теориях причинно-следственных связей, результаты их действий всегда прогнозируемы.

«Скучно», — скажете вы. Возможно, но лишь тем, кто жаждет развлечения. Однако руководители, которым необходимо знать, является ли выбранная стратегия — *что* их работы — верной или неверной, нуждаются в максимальной определенности. Поскольку теория служит сюжетом, вы можете по желанию перематывать кино и многократно пересматривать прошлое, чтобы понять, чем обусловлено *что* и почему. Еще одна отличительная черта таких фильмов — возможность просматривать будущее еще до того, как оно произойдет. Вы можете менять свои планы на основании различных ситуаций, в которых можете оказаться, и просматривать в фильме, что случится в результате.

Не хвастаясь, думаю, будет справедливо утверждать, что наши исследования в вопросах стратегии, инноваций и развития помогли руково-

дителям, не пожалевшим времени на ознакомление с теориями стратегии, добиваться успеха гораздо чаще, чем ранее.

Остается только как управления компанией в периоды перемен. Этому вопросу практически не уделялось внимания, за исключением настоящей книги.

Причину, по которой тщательные исследования того, почему как проявлялось так долго, требуют отдельных масштабных исследований. Теории причинно-следственных связей, касающиеся стратегии, т. е. отвечающие на вопрос «что», обычно возникают в результате глубокого изучения компании, как было в случае с моим исследованием дисководов. Напротив, как стратегических изменений возникает непрерывно в каждой компании. Развитие теории как означает, что вы не можете изучать данный феномен одномоментно. Нельзя запечатлеть как на мгновенном снимке. Вам придется непрерывно и углубленно изучать его на протяжении многих лет во многих компаниях. Масштабы такого мероприятия — вот причина, по которой я и другие ученые игнорировали как стратегических изменений. Мы просто не потянули бы такой проект. Для него требуются перспектива, пронизательность и возможности такой компании, как FranklinCovey.

Вот почему я так обрадовался выходу этой книги. В ней нет историй о компаниях, добившихся успеха единожды. Скорее она содержит теорию причинно-следственных связей о том, как добиваются эффективной реализации целей. Авторы предлагают нашему вниманию не моментальные снимки, а кинофильмы, которые мы можем перематывать и изучать сколько угодно и в которые вы, руководитель, можете включать свою компанию и сотрудников в качестве актеров. К тому же у вас есть возможность просматривать будущее еще до того, как оно наступит. Эта книга — плод глубоких исследований многих компаний, осваивавших новые способы реализации как, магазин за магазином, гостиница за гостиницей, подразделение за подразделением.

Надеюсь, от чтения этой книги вы получите не меньшее удовольствие, чем я.

*Клейтон Кристенсен, Гарвардская школа бизнеса*





## Стратегия и реализация

---

В контексте результативности руководитель может повлиять на два основных фактора: *стратегию* (план) и способность ее *реализовывать*.

Остановитесь на минуту и задайте себе вопрос: «С каким из этих двух факторов руководителям приходится сложнее всего? С разработкой или реализацией стратегии?»

Сколько бы раз мы ни задавали этот вопрос лидерам компаний по всему миру, они давали неизменный ответ: «С реализацией!»

А теперь задайте второй вопрос: «Если вы получили степень MBA или прослушали курс лекций по бизнесу, чему во время занятий уделялось больше внимания — реализации или стратегии?»

И на этот вопрос руководители отвечали не задумываясь: «Стратегии!» Наверное, нет ничего удивительного в том, что труднее всего руководителям дается именно та сфера, в которой они в меньшей степени разбираются.

Поработав с множеством руководителей и команд во всех отраслях, учебных заведениях и правительственных организациях по всему миру, мы пришли к выводу: следующий важный шаг после того, как вы определились, что делать, состоит в том, чтобы заставить людей реализовать ваши идеи на нужном вам уровне.

В чем же состоят трудности реализации? В конце концов, если стратегия сформулирована четко и внятно, а вы как руководитель, полный воодушевления, стоите у руля, разве команда не вдохновится вашим примером? Ответ отрицательный, и, скорее всего, ваш собственный опыт неоднократно этот факт подтверждал.

Книга, которую вы держите в руках, содержит максимально эффективный и практичный материал. В ней вы найдете набор дисциплин, взятых на вооружение тысячами руководителей, а также сотнями тысяч эффективных сотрудников и позволивших им добиться выдающихся результатов.



## Письмо

---

Увидев в тот день в своем расписании трехчасовое совещание, я был настроен скептически. Будучи новым вице-президентом американского подразделения компании Eli Lilly and Company, я был по горло завален делами. Но поскольку совещание проводил один из моих руководителей, я решил принять в нем участие.

Я не перестаю радоваться этому выбору, потому что в течение первых же нескольких минут совещания понял, что стал свидетелем необычного события. Я слушал, как команда отчитывалась о блестящих результатах, полученных благодаря новым методам, известным как «четыре дисциплины исполнения» (4ДИ). Присутствующие на совещании сотрудники не только достигли поставленных целей, но и ходили и говорили как победители: расправив плечи и с высоко поднятой головой. Как лидер я тоже стремился получить столь же высокие результаты, но, что гораздо важнее, мне хотелось, чтобы такой образ мышления был присущ всей нашей организации.

Мы применили «четыре дисциплины исполнения» в нашей фармацевтической компании, поставив перед собой две главные цели: максимально увеличить продажи лекарственных препаратов и одновременно улучшить итоговые показатели прибыльности. В этот же самый период в компании была развернута более масштабная реорганизация для повышения эффективности операций. Более неподходящего момента для этого нельзя было и придумать. Но в конечном счете мы значительно превысили все запланированные показатели по обоим направлениям, однако эти результаты оказались не самым большим нашим достижением.

Самое впечатляющее наше достижение — укрепление корпоративной культуры за счет активного участия наших сотрудников. В особо сложный период, усугубленный реорганизацией, повлекшей за собой существенные перемены, наши люди продемонстрировали небывалую активность и вовлеченность.

Я частенько мысленно возвращаюсь к своему решению посетить то совещание и, что гораздо важнее, к тому долгому пути, который

мы прошли, чтобы не только получить отличные результаты, но и создать высокоэффективную культуру. Это решение для меня оказалось судьбоносным, поскольку оно радикально и навсегда изменило мой стиль руководства.

*Алекс Азар,  
президент Lilly USA, LLC*

## Истинная проблема с реализацией

Би Джей Уокер предстояло решить самую сложную проблему за всю ее карьеру. Заняв в 2004 г. должность руководителя министерства по социальному обеспечению штата Джорджия, она сразу поняла, что 20 000 ее сотрудников полностью деморализованы. За пять лет департамент сменил пять руководителей и находился под постоянным прицелом СМИ вследствие большого числа смертей и несчастных случаев среди детей, находящихся на попечении государства. Многие месяцы сотрудники департамента были вынуждены работать в постоянном страхе совершить ошибку, из-за чего их и без того низкая производительность упала еще больше, а задолженность по нерешенным делам стала одной из самых высоких в стране. Би Джей Уокер предстояло придумать, как вернуть команде уверенность и целеустремленность. Она понимала: промедление подобно смерти.

Менее чем через полтора года Би Джей вместе с командой удалось сократить число повторных случаев неправильного лечения детей на целых 60%.

Bethesda Marriott, один из отелей, находящихся недалеко от головного офиса Marriott International, поставил целью улучшить критерии качества — желание, обусловленное близостью к руководству компании. Главный управляющий Брайан Хильгер, его команда и владельцы отеля сообща трудились над его реконструкцией стоимостью в \$20 млн, включавшей отделку комнат, внушительного холла и нового ресторана. Без этих усовершенствований нельзя было ожидать благосклонных отзывов постояльцев. Усилия себя оправдали — отель выглядел фантастически прекрасным. *Однако оценки клиентов не дотягивали до желаемых... пока.*

Вторая часть уравнения отражает, как сотрудники взаимодействуют с постояльцами и исполняют свои обязанности в отеле, — стратегия, которая зависит от их нового поведения.

Через год Брайан и его команда праздновали получение самых высоких оценок удовлетворенности клиентов за 30 лет существования отеля.

Как признался Брайан, «раньше я боялся пятничных оценок удовлетворенности клиентов, а сейчас с нетерпением жду утра каждой пятницы».

Примеры компании Eli Lilly, штата Джорджия и отеля Marriott кажутся непохожими друг на друга, но это не так. Перед руководителями двух столь разных организаций стояла, по сути, одна и та же задача. И они должны были найти ее единое решение.

Общая задача? Реализация стратегии, требующей существенного изменения поведения людей — поведения многих, если не всех членов команды или организации.

Единое решение? Глубокое внедрение «четырех дисциплин исполнения» (4ДИ).

Все лидеры сталкиваются с такой проблемой, даже если не отдают себе в этом отчет. Если вы руководитель, то прямо сейчас, вероятно, пытаетесь заставить своих подчиненных изменить привычный образ действий. Стоите ли вы во главе маленькой команды, огромной компании, семьи или завода, никаких значительных изменений вам не видать, пока люди не изменят свое поведение. Тем не менее для достижения успеха вам нужно не просто их подчинение — вам нужна их самоотдача. Как известно, любому лидеру завоевать сердца и умы, заслужить преданность, которая выдержит испытание неотложной рутинной, не так-то просто.

Мы более 15 000 раз внедряли «четыре дисциплины исполнения», прежде чем написать эту книгу. Почему? Потому что хотели протестировать и испытать их на практике в сотнях реальных ситуаций, вроде тех, с которыми столкнулись Алекс Азар, Би Джей Уокер и Брайан Хильгер.

Реализация стратегии, предусматривающей длительное изменение человеческого поведения, — один из самых больших камней преткновения для любого лидера. «Четыре дисциплины исполнения» позволят вам не экспериментировать с интересной теорией, а применять на практике испытанные приемы, каждый раз доказывающие свою эффективность.

## **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СЕРЬЕЗНАЯ ПРОБЛЕМА**

Какое бы название вы ни использовали — «стратегия», «цель» или просто «усовершенствования», любая инициатива, выдвигаемая вами как руководителем для продвижения вашей команды, относится к одной из двух категорий. Первая требует лишь росчерка пера, а вторая — изменения поведения.

К стратегиям, осуществляемым «росчерком пера», относятся те, которые исполняются по вашему приказу или поручению. Проще говоря,

если вы обладаете деньгами или властью, то реализуете их потенциал. К таким стратегиям можно отнести крупные инвестиции, изменения в системе материального поощрения, перераспределение ролей и обязанностей, наем новых сотрудников или новую рекламную кампанию. И хотя реализация этих стратегий требует планирования, согласованных решений, характера, мозгов и денег, вы знаете, что рано или поздно все будет сделано.

Стратегии поведенческих изменений разительно отличаются от стратегий, осуществляемых «росчерком пера». В этом случае вы не можете ограничиться одними приказами, поскольку воплощение в жизнь таких стратегий требует от людей — порой большого количества людей — совершенно иного поведения. И если вы когда-нибудь пытались заставить окружающих изменить привычный образ действий, то знаете, как это неимоверно трудно. Изменить себя — дело непростое.

Например, вам нужно приучить всех сотрудников, работающих в магазинах, здороваться с посетителями в первые 30 секунд, или перевести всю команду торговых агентов на использование новой системы CRM<sup>1</sup>, или убедить команду по разработке продукта сотрудничать с маркетинговой группой. Если вы Алекс Азар или Би Джей Уокер, вам предстоит изменить практику, укоренившуюся за многие десятилетия. А это ох как непросто!

СТРАТЕГИЯ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМАЯ «РОСЧЕРКОМ ПЕРА»	СТРАТЕГИЯ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ
Капитальные вложения	Положительные впечатления покупателей
Расширение штата сотрудников	Высокое качество обслуживания
Процесс перемен	Ускорение ответной реакции
Стратегически важные изменения	Единообразии процессов
Покупка места и времени в СМИ	Постоянное консультирование клиентов
Изменение ассортимента продукции	Сокращение перерасхода средств

*Примеры стратегических решений, требующих от людей изменения поведения, в сравнении с задачами, которые выполняются «росчерком пера».*

Нередко встречаются стратегии, осуществляемые «росчерком пера», которые после одобрения развиваются в стратегии, требующие значительных перемен в поведении.

Наш коллега Джим Стюарт так описал стоящую перед руководителями задачу: «Чтобы достичь цели, которой вы не достигали ранее, вы

<sup>1</sup> CRM-система, сокращение от англ. Customer Relationship Management — система управления взаимоотношениями с клиентами. — Прим. ред.

обязаны делать то, чего никогда раньше не делали». Речь идет о новом подходе к продажам, об усилиях по повышению степени удовлетворенности клиентов, о более высоком качестве управления проектами и внедрении нового процесса производства. Если людям предстоит изменить привычный образ действий, значит, вы реализуете стратегию, меняющую поведение, и вам придется нелегко.

Направляясь на работу, вы когда-нибудь ловили себя на мысли: «Черт возьми, неужели мы не можем с этим справиться?»

Если так, то вы должны помнить ощущение, которое вас охватывает, когда между вами и желаемыми результатами стоит лишь невозможность заставить людей измениться. И вы не одиноки.

После серьезного исследования организационных перемен международная консалтинговая компания Bain & Company сообщила о таких результатах: «Около 65% всех проектов, требующих значительных изменений в поведении со стороны ведущих сотрудников, — это то, что менеджеры зачастую не планируют заранее»<sup>1</sup>.

Несмотря на значимость проблемы, руководители редко признают факт ее существования. Вы не услышите от лидера: «Мне нужно научиться лучше реализовывать стратегии, требующие от людей действовать по-новому». Зато с высокой долей вероятности он может сказать: «Как бы мне хотелось не иметь дело с Томом, Полом и Сью!»

Для руководителя естественно видеть основную проблему в людях. В конце концов, ведь именно они не делают того, что нам нужно. Но здесь вы глубоко заблуждаетесь. *Проблема не в людях!*

Эдвардс Деминг, отец теории управления качеством, говорил, что если большинство людей ведет себя определенным образом большую часть времени, проблема коренится не в них, а в самой системе<sup>2</sup>. Как руководитель вы несете за нее ответственность. И хотя некоторые сотрудники представляют собой огромную проблему, прежде чем винить людей, как следует подумайте.

Приступив к изучению этого вопроса несколько лет назад, мы руководствовались одним желанием — вскрыть коренные причины слабой реализации идей. Мы провели международный опрос работающих людей и изучили сотни компаний и правительственных агентств. На начальных

---

<sup>1</sup> Patrick Litre, Alan Bird, Gib Carey, Paul Meehan, “Results Delivery: Busting Three Common Myths of Change Management,” *Insights*, Bain & Company, Jan. 12, 2011. <http://www.bain.com/publications/articles/results-delivery-busting-3-common-change-management-myths.aspx>.

<sup>2</sup> См. Rafael Aguayo, Dr. Denting: *The American Who Taught the Japanese About Quality* (New York: Simon & Schuster, 1991), 57–63.



этапах исследования мы натыкались на проблемы всюду, на что ни обращали взор.

Одной из основных причин неудачной реализации идей была нечеткая формулировка целей. Люди попросту не понимали, над какой из них им следует работать. В ходе первоначальных исследований мы выяснили, что только один сотрудник из семи мог назвать хотя бы одну из самых важных целей своей компании. Именно так: лишь 15% сотрудников смогли назвать хотя бы одну из трех первостепенных целей, поставленных руководителями. То, что называли целью оставшиеся 85%, зачастую даже близко не соответствовало формулировкам лидеров. Чем дальше находились люди от руководства компании, тем меньше у них было ясности. И в этом заключалась лишь одна из выявленных нами проблем.

Вот вторая: отсутствие увлеченности. Ее не доставало даже тем людям, которым была известна цель. Только 51% сотрудников признались, что испытывали воодушевление по поводу командной цели, в то время как остальные просто механически выполняли свои обязанности.

Проблема также крылась в отчетности. Невероятно, но более 81% всех опрошенных признались, что с них не требовали отчетов об успехах в контексте организационных целей. К тому же они не трансформировались в конкретные действия — 87% опрошенных понятия не имели, что им следует делать для достижения целей. Так что нет ничего удивительного в том, что реализация хромает на обе ноги.

Если вкратце, то люди плохо представляли себе цели, не были ими увлечены, не знали, какие конкретно действия нужно предпринимать в связи с ними, и не должны были отчитываться за их достижение.

Выше мы привели самые очевидные объяснения перебоев с реализацией идей. На более глубинном уровне можно выделить проблемы с доверием, неверно подобранными системами материального поощрения, слабо развитыми процессами разработки и неумелым принятием решений.

Наше первое инстинктивное желание — посоветовать им: «Исправьте все! Исправьте все, и они смогут реализовать вашу стратегию» — больше походило на совет вскипятить океан.

Но стоило нам копнуть поглубже, как мы нащупали главную причину перебоев в реализации идей. Разумеется, все перечисленные выше проблемы — отсутствие четкости, увлеченности, необходимости отчитываться и желания сотрудничать — только обостряют ситуацию. Но на самом деле они мешают нам увидеть коренную проблему. Наверняка вам доводилось слышать выражение: «Рыба замечает воду последней». Оно как нельзя точнее отражает наше открытие. Как рыба последней замечает воду, в которой постоянно плавает, так и мы осознали, что главная

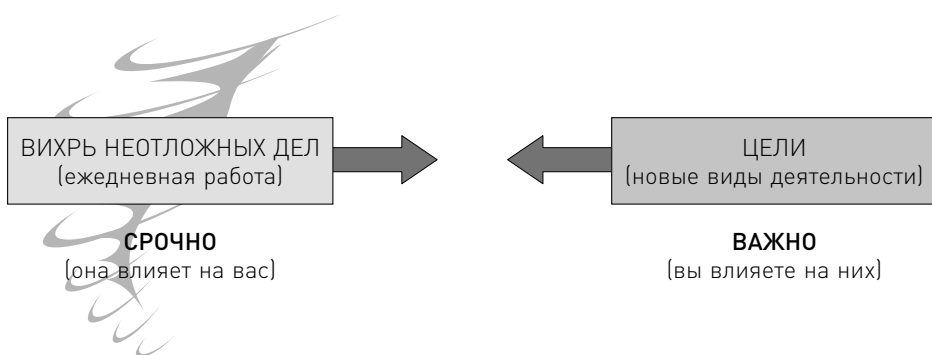
проблема реализации идей все время находилась у нас перед глазами. Мы не замечали ее, потому что она была повсюду и на виду.

## ВИХРЬ НЕОТЛОЖНЫХ ДЕЛ

Настоящий враг реализации идей — ваша ежедневная работа! Мы называем ее вихрем неотложных дел. Это невероятное количество энергии, необходимой только лишь для осуществления ваших повседневных операций; и, как ни парадоксально, именно из-за нее так тяжело реализовать что-нибудь новое. Вихрь неотложных дел лишает вас возможности сконцентрироваться на продвижении команды вперед.

Руководители редко разграничивают вихрь неотложных дел и стратегические цели, поскольку и то и другое жизненно необходимо для нормальной деятельности компании. Тем не менее эти понятия кардинально различаются, и, что гораздо важнее, соперничают за ваши время, ресурсы, энергию и внимание. Думаю, не стоит говорить, какая из сторон выходит победителем в этой борьбе.

Вихрь неотложных дел всегда безотлагателен и ежеминутно влияет на вас и всех, кто с вами работает. Цели, которые вы ставите для продвижения вперед, безусловно, важны, но когда сталкиваются срочность и важность, победа всегда остается на стороне срочности. Теперь, когда вам уже известно об этой борьбе, вы станете замечать ее проявления повсюду, в любой команде, пытающейся реализовать новую задумку.



*Важные цели, подразумевающие кардинально новое поведение, зачастую конфликтуют с вихрем неотложных дел, отнимающих все ваши силы и время.*

Ориентируйтесь на собственный опыт. Можете вспомнить какой-нибудь важный проект, который хорошо начинался, но вскоре заглох?

Каков был его финал? Оглушительный взрыв и яркий фейерверк? Или он тихо и незаметно исчез, задушенный вихрем неотложных дел? Мы задавали этот вопрос тысячам руководителей и всегда получали один и тот же ответ: «Медленное удушение!» Все равно что случайно найти в дальнем углу ящика памятную выцветшую футболку: «О, вот она где. А я все думал, что же с ней случилось». Ей пришел конец, а вы ее даже не похоронили.

Реализация вопреки вихрю неотложных дел означает преодоление не только его силы рассеивания внимания, но и инерции «того, как мы всегда делали». Мы не утверждаем, что вихрь неотложных дел вредоносен. Это не так. Он способствует функционированию вашей компании, и вам нельзя его игнорировать. Если пренебрегать срочными делами, они могут потопить вас прямо сегодня. Но при этом верно и другое: если вы будете пренебрегать важными делами, те могут потопить вас уже завтра. Другими словами, если вы и команда будете работать только в режиме вихря неотложных дел, прогресса вам не видать — вся ваша энергия уйдет на то, чтобы удержаться на ветру. Вся хитрость в том, чтобы реализовывать самые важные цели в разгар реализации наиболее срочных!

Все руководители воспринимают вихрь неотложных дел по-своему. Топ-менеджер одной из крупнейших компаний по продаже товаров для дома дал такое описание: «Не драконы налетают на нас, меняя приоритеты. А комары. Каждый день перед нашими глазами роятся тучи комаров, и, оглядываясь на последние полгода, мы понимаем, что не сделали ничего из запланированного».

Вы наверняка сталкивались с вихрем неотложных дел, когда пытались донести до своего сотрудника новую цель или стратегию. Помните, как протекал разговор? Вы сконцентрированы на цели и стараетесь оперировать простыми и понятными категориями. Но в ходе диалога собеседник, кивая и поддакивая, так и норовит выскользнуть из комнаты, чтобы вернуться к так называемой настоящей работе, — еще одно название для вихря неотложных дел.

Полностью ли этот сотрудник вовлечен в достижение поставленной цели? Ничего подобного. Пытается ли он саботировать ее осуществление или подорвать ваш авторитет? Нет. Он всего лишь хочет выжить во время вихря неотложных дел.

В качестве наглядного примера один из наших коллег привел такую историю:

«Я входил в правление общественного комитета местной средней школы, чьей главной целью было улучшение результатов тестов. Я должен был переориентировать учителей на новую цель, поэтому догово-

рился встретиться с некоторыми из них, чтобы поделиться планом действий и первыми шагами.

Сначала их поведение поставило меня в тупик — казалось, они меня совсем не слушали. Постепенно я понял почему: на столе одной из учительниц лежала огромная стопка ученических тетрадей для проверки и оценки. И это была коллекция сочинений только лишь за один день. Помимо этого женщине предстояло посетить родительское собрание и составить план завтрашних уроков. Она казалась такой потерянной, пока я болтал без остановки, но на самом деле меня не слушала. В голове учительницы просто не осталось места для моих слов, и я не виню ее за это!»

Давайте подведем итоги всему сказанному выше. Во-первых, если вы намереваетесь добиться выдающихся результатов, вам так или иначе придется реализовывать стратегию, предполагающую изменение поведения. На стратегии, осуществляемой «росчерком пера», далеко не уедешь. Во-вторых, в процессе реализации стратегии, предполагающей изменение поведения, вы неизбежно столкнетесь с вихрем неотложных дел — весьма достойным противником, которого во многих организациях так и не удалось победить.

«Четыре дисциплины исполнения» не предназначены для борьбы с вихрем неотложных дел. Они необходимы для осуществления наиболее важной стратегии, находящейся в его эпицентре.

## «ЧЕТЫРЕ ДИСЦИПЛИНЫ ИСПОЛНЕНИЯ»

Тим Харфорд, автор книги «Экономист под прикрытием», говорил: «Покажите мне удачную сложную систему, а я покажу вам систему, которая развилась методом проб и ошибок»<sup>1</sup>. Применительно к «четырем дисциплинам исполнения» Харфорд был совершенно прав. Тщательно проработанные идеи принесли пользу, но сформировались они в результате проб и ошибок.

В ходе первоначальных исследований, проводимых совместно с компанией Harris Interactive, мы опросили почти 13 000 человек по всему миру из 17 различных сфер индустрии и провели внутренние оценки в 500 различных компаниях. В течение нескольких следующих лет мы дополняли свою базу результатами опросов почти 300 000 руководителей и сотрудников. Это исследование заложило прочную основу для определения базовых принципов и позволило сделать первые выводы, однако истинное понимание пришло не благодаря нашим изысканиям. Оно вы-

---

<sup>1</sup> Харфорд Т. Экономист под прикрытием. — СПб.: BestBusinessBooks, 2009.

кристаллизовалось в ходе работы с людьми, подобными вам, в результате 1500 случаев практической реализации тех или иных идей. Именно это понимание позволило нам разработать принципы и методы, которые будут давать результаты вне зависимости от сферы деятельности компании или страны, где они применяются.

У нас есть две новости: хорошая и плохая. Хорошая: существуют правила, позволяющие реализовывать задуманное на фоне вихря неотложных дел. Плохая: существуют правила, нарушение которых влечет за собой незамедлительные последствия.

Хотя на первый взгляд предлагаемые нами «четыре дисциплины» могут показаться простыми, их нельзя назвать примитивными. Они кардинально изменят ваш подход к реализации целей. После того как вы начнете их применять, вы уже никогда не сможете руководить по-прежнему, будь вы координатор проектов, руководитель маленькой группы торговых агентов или президент компании из списка Fortune 500. Мы считаем, что эти дисциплины в корне изменят ваши представления о том, как двигать вперед команды и компании.

Далее приводится краткий обзор «четырех дисциплин» исполнения.

### **Дисциплина № 1: сосредоточьтесь на критически важных целях**

Обычно чем больше дел вы намечаете, тем меньше в действительности успеваете. Это абсолютный неизбежный принцип, с которым всем нам приходится жить. На каком-то этапе пути большинство руководителей об этом забывают. Почему? Потому что умные, амбициозные лидеры не хотят довольствоваться малым; они жаждут большего. Разве не сложно отказаться от хорошей идеи? А если она просто грандиозная? Тем не менее хороших идей всегда гораздо больше, чем вы с командой способны реализовать. Вот почему ваша первая задача — сконцентрироваться на чрезвычайно важном.

Сфокусированность — естественный принцип. Рассеянные солнечные лучи слишком слабы, чтобы разжечь огонь, но стоит собрать их в пучок через увеличительное стекло, как они за секунды воспламят бумагу. То же самое относится и к людям: если их коллективная энергия сосредоточена на одной задаче, они могут достичь чего угодно.

Дисциплина № 1: фокус на критически важных целях требует от вас как руководителя отказаться от попыток объять необъятное и сосредоточиться на меньшем, для того чтобы ваша команда добивалась большего. Внедряя дисциплину № 1, вы отбираете одну исключительно важную цель (в крайнем случае две), вместо того чтобы пытаться охватить

все сразу. Мы называем ее критически важной целью (КВЦ); такое название дает команде понять, что именно она имеет наибольшее значение. Невозможность осуществить ее делает все другие достижения вторичными или вообще несущественными.

Возьмем, к примеру, велосипедиста Лэнса Армстронга<sup>1</sup>. В определенный момент своей карьеры он полностью посвятил себя победе в Тур де Франс.

Его КВЦ состояла в оглушительной многократной победе. Достижение этой цели означало, что даже лидерство в других гонках, какими бы важными или престижными они ни были, служат лишь ступенькой к победе в Тур де Франс. Добавьте сюда постоянные специальные тренировки, прохождение всего маршрута сантиметр за сантиметром и детальное планирование каждого этапа гонки. Результат такой удивительной концентрации? Лэнс Армстронг одерживал победу в велогонке Тур де Франс целых семь раз — больше, чем кто бы ни было в истории<sup>2</sup>.

Если в настоящее время вы пытаетесь работать над пятью, десятью или даже двадцатью целями, правда состоит в том, что ваша команда вынуждена разбрасываться. Метание между целями только увеличивает мощь вихря неотложных дел, ослабляет ваши усилия и делает успех практически невозможным. Особую остроту эта проблема приобретает при наличии слишком большого числа целей на высшем уровне организации, и все они разрастаются в десятки и сотни целей, спускаемых сверху вниз, что усложняет и запутывает ситуацию.

Когда же вы сужаете фокус команды до одной или двух критически важных целей, ей гораздо проще проводить грань между приоритетами и вихрем неотложных дел. Они переходят от расплывчатых и невнятных заданий к ограниченному и четкому перечню достижимых целей. Дисциплина № 1 — это дисциплина сфокусированности. Без нее вам не видать желаемых результатов. И это лишь начало.

## **Дисциплина № 2: руководствуйтесь опережающими показателями**

Это дисциплина рычага. Она базируется на простом принципе: не все действия имеют равную силу. При осуществлении цели одни действия

---

<sup>1</sup> Хотя в 2012 г. Лэнс Армстронг был пожизненно дисквалифицирован за применение допинга и лишен всех титулов начиная с 1998 г., приведенный авторами пример огромной концентрации спортсмена на цели остается актуальным. — *Прим. ред.*

<sup>2</sup> См. видео FranklinCovey. Who Says We Can't? 2005.

оказывают большее влияние, чем другие. Именно над ними вам нужно работать, если вы хотите достичь поставленной цели.

Какую бы стратегию вы ни выбрали, ваш прогресс и успех будут зависеть от двух типов показателей: запаздывающих и опережающих.

Запаздывающие — это контрольные показатели критически важных целей; именно о них вы молитесь больше всего. Доход, прибыль, доля на рынке, степень удовлетворенности клиентов — все это запаздывающие показатели, означающие, что при их достижении деятельность, которую они описывают, уже осталась в прошлом. Вот почему вы на них молитесь — к тому моменту, как вы их получаете, их уже невозможно исправить. Они ушли безвозвратно.

В отличие от них опережающие показатели определяют наиболее значительные действия, которые команда должна предпринять для достижения целей. В сущности, они оценивают новое поведение, которое обеспечивает успех запаздывающих показателей. Новое поведение может быть как совершенно простым, например, когда каждый клиент может попробовать продукцию прямо в пекарне, или очень сложным, скажем, соответствие стандартам при производстве реактивных двигателей.

Хороший опережающий показатель обладает двумя главными характеристиками: он прогнозирует достижение цели и подвержен влиянию членов команды. Чтобы лучше понять суть этих двух характеристик, представьте такую простую цель, как сбрасывание веса. Запаздывающий показатель — это потеря килограммов, а два опережающих показателя — конкретный объем потребляемых в день калорий и конкретное количество часов, отведенное на еженедельные физические упражнения. Во-первых, руководствуясь опережающими показателями, вы можете прогнозировать, что покажут весы (запаздывающий показатель) на следующей неделе. Во-вторых, оба показателя находятся полностью под вашим контролем.

Действие в соответствии с опережающими показателями — один из малоизвестных секретов реализации идей. Большинство руководителей, даже самых опытных, настолько зациклены на запаздывающих показателях, что дисциплина, в основе которой лежат опережающие показатели, кажется им нелогичной.

Не поймите меня превратно. Запаздывающие показатели — самые важные из тех, которые вы стремитесь достичь. Но приведут вас к ним, как следует из их названия, именно опережающие показатели. Как только вы определитесь с ними, они станут точками приложения рычага для достижения цели.

### **Дисциплина № 3: пользуйтесь информационным табло**

Люди действуют по-другому, когда ведут счет. Если сомневаетесь, понаблюдайте за группой подростков, играющих в баскетбол, и увидите, как меняется игра в ту самую минуту, когда начинают вести счет. Однако более наглядно истина такого утверждения проявляется в результате смещения акцента: люди действуют по-другому, когда сами ведут счет, а не когда вы это делаете за них.

Дисциплина № 3 — это дисциплина вовлеченности. В принципе, наиболее высокое качество работы демонстрируют люди, которые ей привержены, а на степень эмоционального вовлечения влияет знание счета или того, побеждаешь ты или проигрываешь. Все очень просто. Игра в боулинг через занавес увлекает лишь поначалу, но, при всей вашей любви к ней, если вы не видите, как падают кегли, она быстро надоедает.

Если вы сузили фокус в дисциплине № 1 (вашей КВЦ с запаздывающим показателем) и определили решающие опережающие показатели, которые помогут вам не сбиться с пути к этой цели, то в дисциплине № 2 вы получаете элементы выигрышной игры. Следующий шаг — зафиксировать ее результаты на простом, но привлекающем всеобщее внимание табло.

Наивысшую степень вовлеченности команды обеспечит только табло, разработанное исключительно для игроков (и зачастую ими самими). Оно разительно отличается от сложных табло, которые так любят создавать руководители. Табло должно быть настолько простым, чтобы члены команды моментально определяли, выигрывают они или проигрывают. Почему это имеет такое значение? Если табло невнятное, команда, которую вы хотите вовлечь в игру, быстро выйдет из нее, закрутившись в вихре неотложных дел. А если команда не знает, выигрывает или проигрывает, скорее всего, она на пути к поражению.

### **Дисциплина № 4: разработайте график отчетности**

Именно в соответствии с дисциплиной № 4 происходит настоящая реализация идей. Первые три дисциплины настраивают вас на игру, но до момента применения дисциплины № 4 ваша команда все еще в ней не участвует. Дисциплина № 4 основывается на принципе отчетности: пока мы не будем нести ответственность друг перед другом, вихрь неотложных дел постепенно поглотит нашу цель.

График отчетности — это расписание регулярных встреч любой команды, преследующей критически важную цель. Такие встречи проис-



ходят по меньшей мере раз в неделю и в идеале длятся не более 20–30 минут. За это короткое время члены команды отчитываются друг перед другом за полученные результаты, несмотря на вихрь неотложных дел.

Почему график отчетности имеет столь большое значение?

Приведем один реальный случай из нашей практики. Наш клиент и его дочь-подросток заключили соглашение: ей дозволяется пользоваться семейной машиной, если она станет мыть ее каждую субботу. Отец будет встречаться с дочерью один раз в неделю, чтобы удостовериться, что машина чистая.

Они встречались каждую субботу на протяжении нескольких недель, и все шло хорошо, а потом нашему клиенту пришлось уехать из города, и его не было две субботы подряд. Вернувшись, он обнаружил, что машина не вымыта. Когда отец поинтересовался у дочери, почему она не выполнила свою часть соглашения, та удивилась: «А оно еще в силе?»

Понадобилось всего две недели, чтобы система отчетности нарушилась. Если так обстоит дело с двумя людьми, представляете, в какой степени это применимо к команде или целой организации? Вся хитрость — в строгом графике. Члены команды должны отчитываться друг перед другом регулярно и постоянно. Еженедельно один за другим они отвечают на простой вопрос: «Какие одно или два наиболее важные действия я могу предпринять на следующей неделе (за исключением неотложных дел), чтобы максимально повлиять на счет?» Затем члены команды поочередно сообщают друг другу, удалось ли им выполнить обязательства, взятые на предыдущую неделю, насколько хорошо они работают над опережающими и запаздывающими показателями, а также объявляют обязательства на следующую неделю. И все это буквально за несколько минут.

Секрет дисциплины № 4, помимо стабильного графика, в том, что члены команды создают собственные обязательства. Очень многие люди рассчитывают и даже надеются на указания и распоряжения вышестоящего начальства. А поскольку обязательства члены команды выбирают сами, то более ответственно относятся к их выполнению. Люди всегда будут более преданы собственным идеям, нежели приказам сверху. Более того, и это гораздо важнее, обязательства, озвученные в присутствии коллег, а не только одного руководителя, смещают акцент с профессионального на личный. Проще говоря, обязательства выходят за рамки текущей работы и становятся обещаниями команде.

Поскольку она каждую неделю избирает новые задачи, дисциплина № 4 помогает создать своевременный еженедельный план их реализации, который адаптируется к проблемам и возможностям, которые

невозможно предугадать в годовом стратегическом плане. Таким образом, план корректируется по мере изменений в бизнесе. Результат? Команда получает возможность направлять энергию на критически важные цели, не останавливаясь перед вихрем неотложных дел, окружающим их со всех сторон.

Когда ваша команда начнет видеть изменения запаздывающего показателя масштабной цели в результате собственных усилий, она будет знать, что идет к победе.

Интересный пример — сеть первоклассных роскошных отелей, чьей заветной мечтой (запаздывающий показатель) было повторное возвращение 97% гостей. «Если вы посетили нас один раз, мы хотим, чтобы вы вернулись!» Таков был девиз владельцев сети, и они блестяще превратили его в жизнь.

Отель решил достичь поставленной цели, используя опережающие показатели применительно к индивидуальному обслуживанию. В чем же состояли нововведения?

У каждого члена команды была своя роль в достижении этой цели. Горничные, например, тщательно записывали на компьютерах все личные предпочтения каждого гостя, для того чтобы предоставлять ему такие же услуги во время каждого его пребывания в отеле. Один постоялец попросил горничную не выбрасывать недокуренную сигару, поскольку он еще вернется в номер. По возвращении гость обнаружил в пепельнице новую сигару той же марки. Ему пришлось по душе такой жест со стороны персонала, но что удивило его до глубины души, так это сигара той же марки в другом отеле этой сети, в котором он остановился через несколько месяцев! Как признался сам клиент, «теперь мне придется вернуться к ним еще раз, чтобы проверить, будет ли меня ждать сигара. Они меня зацепили!»

Помимо обычного перечня неотложных обязанностей горничные получили несколько новых: отмечать пожелания постояльцев, вносить их в компьютер и воплощать в жизнь. Разумеется, горничные не стали бы выполнять свои новые обязанности, если бы не знали наверняка, что:

- удержание клиентов было главным приоритетом;
- новые обязанности стали неотъемлемым элементом достижения этой цели;
- они будут внимательно отслеживать выполнение новых обязанностей;
- они будут каждый день отчитываться о проделанной работе.

Иначе говоря:

- им известна цель (дисциплина № 1);
- они знают, что необходимо делать для ее достижения (дисциплина № 2);
- они постоянно знают счет (дисциплина № 3);
- они самостоятельно регулярно и многократно отчитываются о результатах (дисциплина № 4).

Это характеристики компаний, практикующих «четыре дисциплины исполнения» (4ДИ).

Люди хотят побеждать. Хотят вносить свой важный вклад. Однако слишком многие организации лишены дисциплины такого рода — сознательного неизменного режима, необходимого для осуществления ключевых целей на высоком уровне. Финансовые результаты их неудачной реализации могут оказаться колоссальными, но это лишь один из видов последствий. Еще один — психологические последствия для людей, которые хотели бы выложиться по максимуму и стать частью команды победителей. В отличие от этого, нет ничего более мотивирующего, чем принадлежность к команде людей, которые видят перед собой четкую цель и упорно идут к ней.

Эффективность «четырех дисциплин исполнения» (4ДИ) достигается за счет принципов, а не практической деятельности. Последняя ситуативна, субъективна и нестабильна. Принципы неподвластны времени, не требуют доказательств и применяются повсеместно. Это такие же естественные законы, как гравитация. Понимаете вы их или нет, согласны вы с ними или нет — все это значения не имеет. Они все равно действуют.

Одна из самых популярных книг всех времен — «Семь навыков высокоэффективных людей»<sup>1</sup> Стивена Кови. В ней он выделяет несколько ключевых принципов, управляющих поведением и продуктивностью людей, а именно: ответственность, видение, работоспособность, понимание, творческое взаимодействие и совершенствование.

Но есть не только принципы, управляющие поведением отдельного человека; есть принципы, которые определяют, благодаря чему команды умеют делать свою работу или каким образом они ее выполняют. В качестве таковых мы выделяем фокус, рычаг, вовлеченность и ответствен-

---

<sup>1</sup> Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013.

ность. Задействованы ли другие принципы, когда дело касается реализации? Да. Но есть ли нечто особенное в указанных четырех и их последовательности? Несомненно. Мы их не изобретали и с готовностью признаем, что понимание этих принципов никогда не составляло труда. Основная проблема для руководителей — их внедрение, особенно когда бушует вихрь неотложных дел.

## СТРУКТУРА ЭТОЙ КНИГИ

Книга «Четыре дисциплины исполнения» разделена на три части, поэтапно формирующие представление об этих дисциплинах и их применимости к любой команде.

Часть первая «Четыре дисциплины исполнения» содержит их доскональное описание. В ней также объясняется, почему понятия, кажущиеся простыми, в действительности так трудно осуществлять на практике и почему они служат ключом к успешному решению любой проблемы, стоящей перед руководителем.

Часть вторая «Внедрение 4ДИ в команде» составлена как практическое руководство, которое содержит пошаговые, детальные инструкции для введения предлагаемых дисциплин в команде. Каждому из них посвящена отдельная глава. Последняя глава этой части ознакомит вас с онлайн-системой для управления «четырьмя дисциплинами».

Часть третья «Внедрение 4ДИ в компании» описывает правила, выведенные на основании сотен случаев их практического применения, в которых мы принимали участие в течение последнего десятилетия. Вы ознакомитесь с отзывами руководителей ведущих компаний, успешно использующих 4ДИ для реализации стратегии и получения впечатляющих результатов. В третьей части книги, основываясь на нашем личном опыте, мы отвечаем на многие вопросы, возникающие в процессе реализации стратегии 4ДИ в самых разных областях.

Во всех трех частях вы встретите ссылки на сайт [FranklinCovey](http://FranklinCovey.com), где сможете просмотреть видеоуроки, посвященные приведенным в книге примерам.

Завершается книга главой с часто задаваемыми вопросами, а также короткой главой, в которой раскрывается, как «четыре дисциплины исполнения» могут помочь вам достичь личных или семейных целей.

Эта книга несколько отличается от большинства других книг о бизнесе, которые вам доводилось читать. Большинство из них содержит массу полезных идей и теорий, но крайне мало примеров их практического применения. В нашей же книге упор делается на реализацию идей

и конкретные действия для внедрения указанных дисциплин — специфические особенности, советы, предостережения, важные моменты. Мы поделимся всем, что знаем сами. Первая часть книги ознакомит вас с «четырьмя дисциплинами», а части вторая и третья в ярких деталях покажут, как их применить. Надеемся, вы сочтете такой подход оригинальным.

### **Прежде чем вы начнете...**

Мы выяснили, что перед началом углубленного изучения «четырех дисциплин исполнения» необходимо обратить внимание на три основных момента.

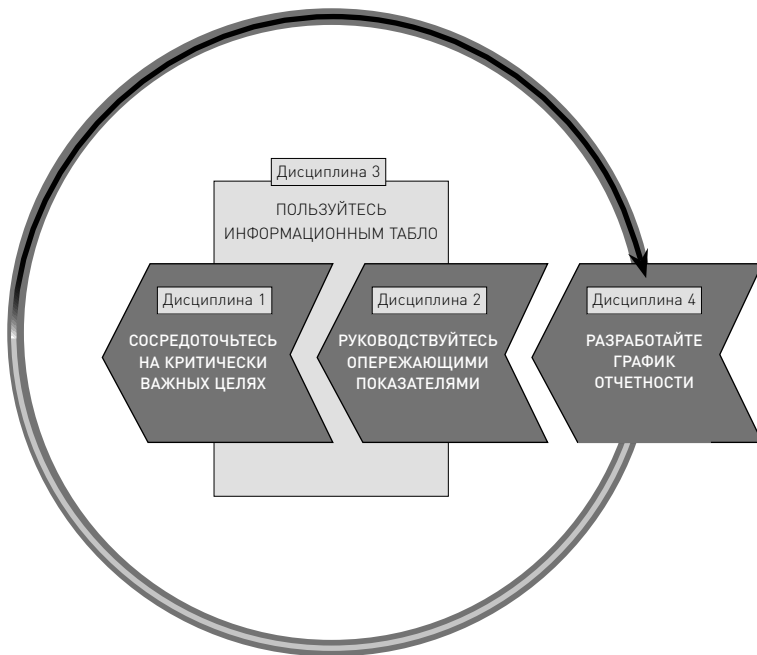
**4ДИ только кажутся простыми.** Во-первых, 4ДИ лишь на первый взгляд кажутся простыми, однако их воплощение в жизнь требует длительной и усердной работы. Как выразился один из наших клиентов, «сказать легко, да трудно сделать». Пусть эта простота не вводит вас в заблуждение: эффективность «четырех дисциплин исполнения» частично объясняется тем, что в них легко разобраться. Однако их успешное внедрение требует немалых усилий на протяжении длительного периода. И неугасающего энтузиазма. Если перед вами поставили цель, в которой у вас нет необходимости, то, возможно, ваш энтузиазм несколько поубавится. Однако ваш выигрыш будет состоять в том, что вы не только достигнете этой конкретной цели, но и укрепите свою организацию и собственную способность достигать все последующие цели.

**4ДИ противоречат здравому смыслу.** Во-вторых, каждая из «четырех дисциплин исполнения» меняет систему понятий и даже может идти вразрез с вашей интуицией. Хотя в вашем представлении большое число целей естественно, на самом деле чем их больше, тем ниже качество реализации. Если вы хотите достичь определенной цели, концентрируйтесь не на ней самой, а на опережающих показателях, которые обеспечивают ее достижение. По мере внедрения каждой из дисциплин, по крайней мере на начальном этапе, вы будете действовать, казалось бы, вопреки здравому смыслу и вашим инстинктам. Позвольте нам еще раз подчеркнуть, что 4ДИ являются плодом серьезных экспериментов и тестирования гипотез на протяжении многих лет; каждое написанное здесь слово тщательно проверялось. К счастью, как только вы освоитесь в «четырех дисциплинах», все, что сначала казалось нелепым, станет понятным и эффективным.

**4ДИ — операционная система.** В-третьих, 4ДИ представляют собой подобранный комплект, а не варианты на выбор. Хотя каждая из дисциплин имеет свою ценность, их истинная сила заключается в совокупном последовательном действии. Каждая дисциплина подготавливает почву для следующего; если вы пропустите одну из них, то получите гораздо менее эффективный результат. Думайте о «четырёх дисциплинах» как об операционной системе компьютера: после установки вы можете использовать ее для запуска любой стратегии на ваше усмотрение, но для работы вам нужна вся система целиком. По мере ознакомления с последующими главами прояснятся и причины того, почему так происходит.

## Часть первая

# Четыре дисциплины исполнения



Цель «четырех дисциплин исполнения» — получение выдающихся результатов. Дисциплины представлены справа налево, поскольку успешные команды действуют справа налево — они несут постоянную ответственность за соблюдение ключевых показателей, что, в свою очередь, стимулирует достижение критически важных целей.

Информационное табло (дисциплина №3) занимает центральное место, потому что выставляет на всеобщее обозрение показатели успешного достижения целей.

График отчетности (дисциплина №4) окружает другие дисциплины, потому что связывает их воедино. Круговая стрелка символизирует практику регулярных и частых отчетов за показатели на табло.