

КАРЬЕРА / ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ И ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ



## Повышаем эффективность на 1% — и получаем золотую медаль

27 ноября 2015 | **Эбен Харрел**

Когда сэр Дэйв Брейлсфорд возглавил в 2002 году Британскую федерацию велосипедистов, команда Объединенного королевства мало чем могла похвастать: всего одна золотая медаль за 76 лет. Но под руководством сэра Дэйва ситуация быстро начала меняться. На Олимпиаде 2008 года в Пекине его гонщики взяли 7 из 10 золотых наград в этом виде спорта и подтвердили свой результат четыре года спустя в Лондоне. Теперь Дэйв возглавляет первую в истории страны профессиональную команду велосипедистов, ставшую победительницей в трех из четырех последних гонок Тур де Франс.

Сэр Дэйв, в прошлом профессиональный велогонщик, получивший степень MBA, применил к велоспорту экономические методы: он предложил команде выявить ключевые для победы «ингредиенты» и в каждом из них добиться улучшения всего на 1% — общий итог, как он полагал, будет весьма впечатляющим.

Недавно сэр Дэйв дал мне интервью, из которого можно извлечь полезные уроки, применимые и в менеджменте.

**HBR: Приведите, пожалуйста, примеры использования экономической теории в вашей тренерской практике.**

**Сэр Дэйв:** Когда мы только начали тренироваться, олимпийский пьедестал был для нас далеко. Но на курсах MBA меня увлекла философия кайдзен, а также новые методы совершенствования процессов производства. Я подумал: будем нацеливаться на малое, а не на великое, применим философию непрерывного совершенствования, накапливая положительные улучшения шаг за шагом. Не нужно сразу стремиться к идеалу, лучше двигаться вперед, постепенно внедряя необходимые изменения.

Мы провели испытания в аэродинамической трубе и посмотрели, как усовершенствовать конструкцию наших велосипедов и дизайн костюмов спортсменов. Потом посмотрели на кузов грузовика, в котором перевозились наши велосипеды, и увидели, что в нем скапливается пыль, которая загрязняла велосипедные цепи и другие детали. Мы выкрасили внутреннюю часть кузова в белый цвет, чтобы сразу была видна любая грязь. Взяли в штат врача, который научил наших спортсменов, как следует мыть руки, чтобы не подхватить на соревнованиях какую-нибудь заразу (мы также решили во время Олимпийских игр обойтись без рукопожатий). Очень внимательно отнеслись к приготовлению пищи. Постель, матрасы и подушки привезли с собой, чтобы спортсменам было удобней спать. Мы повсюду искали возможность даже для минимальных улучшений, и их оказалось довольно много. В совокупности они и обеспечили нам конкурентное преимущество над другими командами.

**Как вы выявляли эти возможности?**

Наш подход основан на трех ключевых принципах. Во-первых, стратегия. Во-вторых, человеческий фактор, мы изучали не столько саму езду на велосипеде (и все технические аспекты, которые с ней связаны), сколько поведенческую психологию, думали, как создать среду, в которой спортсмен сможет продемонстрировать все, на что способен. Третий принцип — постоянное совершенствование.

Читайте материал по теме: [Хорошая работа не спасает от выгорания](#)

Мы анализировали каждую конкретную трассу или велотрек, не жалея времени и разбирая, что требуется для победы. Один лишь пример: какова должна быть стартовая скорость, чтобы уложиться в заданное время, и может ли каждый из наших велосипедистов приложить нужное усилие? По каждому параметру мы смотрели, какие результаты у наших лучших гонщиков и насколько они далеки от идеальных. И если мы видели, что этот разрыв можно преодолеть, мы составляли план, как этого добиться. Но если ничего нельзя было сделать, то мы поступали жестко. Нет, мы, конечно же, проявляли эмпатию, но в то же время понимали, что не каждому спортсмену суждено подняться на олимпийский пьедестал — а четвертое место нас не интересовало.

Затем мы переходили к мозговому штурму и старались продумать в мельчайших деталях оптимальный план подготовки велосипедистов, чтобы они достигли пика своей физической формы. Как им тренироваться? Какая нужна диета? И так далее. Но главное — нам требовалось непрерывное совершенствование во всем. И мы учились по мере продвижения.

Замечу: когда я впервые повез команду на Тур де Франс, мы ничего толком не умели и первые гонки провели хуже, чем ожидалось. Тогда мы честно оценили итоговый результат и осознали, образно говоря, что думали о горохе, а стейка-то на тарелке и не заметили. Мы полностью сосредоточились на деталях, а не на сути дела. Нужно было выявить ключевые факторы успеха, поставить все на свое место, а потом уж выстраивать план преобразований. Это был суровый урок.

**Вы как-то уже упоминали о том, что результаты перманентных улучшений в большой степени зависят от корпоративной культуры.**

Основное преимущество этого метода — он порождает энтузиазм. Все начинают искать, что еще можно усовершенствовать. Это очень интересный процесс, который сродни «охоте за сокровищами». Каждый хочет найти что-то новое и поделиться своими идеями с товарищами. Так наша команда сформировала творческую среду.

Читайте материал по теме: [Как избавиться от «вечной занятости»](#)

Правда, тут нужна одна оговорка: такой подход не сработает, если в команде найдутся противники перемен. Тогда новые идеи будут восприниматься в штыки. Зато если претворять в жизнь их будут все, то, как показывает мой опыт, исчезает страх оказаться в одиночестве, возникает коллективная ответственность, основа для хорошей командной работы.

**Считаете ли вы, что данный метод сработает и в других условиях?**

Думаю, что да. Недавно я беседовал с членом британского правительства, это человек с огромным стажем госслужбы. Мы обсуждали, поможет ли метод перманентных улучшений в сфере здравоохранения. Мне кажется, правительство Ее Величества уже в значительной степени освоило новые принципы менеджмента. У нас уже есть специальный отдел, который вовсю применяет методы поведенческой экономики на практике в различных департаментах и ведомствах. Думаю, и в мире бизнеса найдется немало возможностей для использования аналогичной методологии, но меня больше интересует ее применение в

общественной сфере.

Читайте материал по теме: [Пора положить конец усталости ваших сотрудников](#)

### **Профессиональный велоспорт не раз оказывался замешанным в допинговых скандалах. Как воспрепятствовать этим попыткам побить рекорды нечестным путем?**

Я сменил олимпийскую сборную на профессиональную команду как раз в тот момент, когда эпоха допинговых скандалов подошла к концу. Но, как мы увидели на примере автопрома (недавний скандал с Volkswagen, а до него банковский кризис), всюду, где люди участвуют в жестком соревновании, они готовы добиваться своего любыми средствами. Было бы наивно полагать, что мы можем сами себя контролировать. Значит, в велогонках, как и в любом виде спортивных состязаний, требуется жесткая система контроля.

Но по личному опыту могу сказать, что всегда есть законные способы получить преимущество над соперником. Если вы откроете конкурентам доступ к лучшим методам тренировки, к лучшим диетам, ко всем последним достижениям спортивной науки и техники — то желание действовать незаконно заметно ослабнет. Люди хотят побеждать. Но они всегда предпочтут честный выигрыш победе любой ценой.

Склонность к обману зависит от времени суток

4 принципа, которые помогут руководителю добиться доверия подчиненных

Выясните свою карьерную мотивацию

#### **Ссылки по теме**

[Пора положить конец усталости ваших сотрудников](#)

---

---