

The 4 Disciplines of Execution

ACHIEVING YOUR WILDLY
IMPORTANT GOALS

CHRIS McCHESNEY

SEAN COVEY

JIM HULING

EFEKTĪVA STRATĒGIJAS IEVIEŠANA

4 izpildes disciplīnas

ĪPAŠI SVARĪGO MĒRĶU
SASNIEGŠANAI

KRISS MAKČESNIJS

ŠONS KOVEJS

DŽIMS HALINGS



ZVAIGZNE ABC

393.13(035)

Ma 310

Criss McChesney, Sean Covey, Jim Huling

THE 4 DISCIPLINES OF EXECUTION.

Achieving Your Wildly Important Goals

Copyright © Franklin Covey Company

Franklin Covey and the FC logo and trademarks of Franklin Covey Co.

And their use is by permission.

All rights reserved.

Aigara Truhina vāka dizaina adaptācija

Kriss Makčesnijs, Šons Kovejs, Džims Halings

4 IZPILDES DISCIPLĪNAS

īpaši svarīgo mērķu sasniegšanai

Apgāda Zvaigzne ABC vadītāja VIJA KILBLOKA

Projekta vadītāja *Meldra Aboliņa*

Redaktore *Ilze Vācere*

Apgāds Zvaigzne ABC, SIA, K. Valdemāra ielā 6, Rīgā, LV-1010.

Red. nr. R-334.

Šis ir ar autortiesībām aizsargāts darbs.

Darba reproducēšana vai jebkāda cita neatļauta izmantošana

ir autortiesību pārkāpums. Par autortiesību pārkāpšanu

ir paredzēta atbildība Krimināllikuma 148. pantā.

© Tulkojums, Jānis Barons, Ilze Vācere, 2018

© Izdevums, literārā apdare, mākslinieciskais noformējums, Apgāds Zvaigzne ABC, 2018

ISBN 978-9934-0-7446-2

Saturs

Priekšvārds	9
Stratēģija un izpilde	12
Vēstule	13
Patiesā problēma ar izpildi	14
1. DAĻA. 4 izpildes disciplīnas	
1. <i>disciplīna</i> . Fokusējies uz īpaši svarīgo	33
2. <i>disciplīna</i> . Strādā ar virzošajiem rādītājiem.....	53
3. <i>disciplīna</i> . Uzturi aizraujošu rezultātu tablo	73
4. <i>disciplīna</i> . Radi atbildības kultūru	85
2. DAĻA. 4DX ieviešana jūsu komandā	
Ko sagaidīt?.....	111
1. <i>disciplīnas ieviešana</i> . Fokusējies uz īpaši svarīgo	123
2. <i>disciplīnas ieviešana</i> . Strādā ar virzošajiem rādītājiem.....	139
3. <i>disciplīnas ieviešana</i> . Uzturi aizraujošu rezultātu tablo.....	157
4. <i>disciplīnas ieviešana</i> . Radi atbildības kultūru	173
4DX automatizācija jeb my4dx.com izmantošana.....	195

3. DAĻA. *4DX* ieviešana jūsu organizācijā

Labāko vadītāju labākā prakse	209
Organizācijas fokusēšana uz īpaši svarīgo	235
<i>4DX</i> izvēršana organizācijā	249
Par <i>4DX</i> ieviešanu biežāk uzdotie jautājumi	260
<i>4DX</i> principi personiskajā dzīvē	282
Tā, un ko nu?	289
Vārdnīca	291
Piezīmes	296
Pateicības	300
Par autoriem	304
PAR <i>FRANKLINCOVEY</i>	308
4 izpildes disciplīnas (<i>4DX</i>)	309

Stratēģija un izpilde

Ja runa ir par rezultātu radīšanu, vadītājs var ietekmēt divus galvenos aspektus: *stratēģiju* (jeb plānu) un spēju *izpildīt* šo stratēģiju.

Uz brīdi apstājieties un uzdodiet sev šādu jautājumu.

Ar kuru no minētajiem aspektiem vadītāji nocīnās vairāk? Ar stratēģijas radīšanu vai stratēģijas izpildi?

Vienmēr, kad uzdodam šo jautājumu vadītājiem jebkurā vietā pasaulē, viņu atbilde atskan uzreiz: “Izpilde!”

Tagad uzdodiet sev vēl vienu jautājumu.

Ja jums ir *MBA* grāds vai esat studējis uzņēmējdarbību, ko mācījāties vairāk – izpildi vai stratēģiju?

Kad uzdodam šo jautājumu vadītājiem, jau atkal atbilde ir zibēnīga: “Stratēģiju!” Varbūt tas tomēr nemaz nav pārsteigums, ka vadītājiem visgrūtāk sokas jomā, kurā tie ir vismazāk izglītoti.

Sadarbojoties ar tūkstošiem visdažādāko nozaru, mācību iestāžu un valsts struktūrvienību vadītājiem un komandām no visas pasaules, mēs esam uzzinājuši, lūk, ko: kad esat nolēmuši kaut ko darīt, tad lielākais pārbaudījums ir panākt, lai cilvēki iecerēto izpilda ar tādu kvalitāti, kāda jums vajadzīga.

Kāpēc izpilde ir tik grūta? Galu galā, ja jau stratēģija ir skaidra un jūs kā vadītājs to virzāt, vai tad komanda dabiski neiesaistīsies, lai to sasniegtu? Atbilde ir “nē”, un visai ticams, ka jūsu paša pieredze to pierādījusi ne vienu reizi vien.

Grāmata, ko šobrīd lasāt, ietver īstenojamākās un ietekmīgākās atziņas no visa, ko esam uzzinājuši. Tajā atradīsiet disciplīnu komplektu, ko ir pieņēmuši un izmantojuši tūkstošiem vadītāju un neskaitāmi zemāka līmeņa darbinieki un kas ir ļāvis viņiem sasniegt apbrīnojamus rezultātus.

Vēstule

Kad todien savā kalendārā ieraudzīju ierakstītu trīs stundu garu sanāksmi, sajutos skeptiski. Būdams *Eli Lilly* jaunais viceprezidents un uzņēmuma ASV partneris, biju iestidzis darbos. Bet, tā kā šo sanāksmi vadīja viens no maniem priekšniekiem, nolēmu piedalīties.

Vienmēr būšu priecīgs, ka pieņēmu šo lēmumu, jo jau pirmajās sanāksmes minūtēs sapratu, ka redzu ko īpašu. Es vēroju, kā komanda ziņo par ievērojamiem rezultātiem, ko tā sasniegusi, izmēģinot jaunu metožu kopumu, kas pazīstams kā *4 izpildes disciplīnas*. Šie cilvēki ne tikai bija sasnieguši savus mērķus, bet arī izturējās kā *uzvarētāji* – izriestām krūtīm un augstu paceltām galvām. Būdams vadītājs, es gribēju šādus rezultātus, vēl svarīgāk – es gribēju šādu *noskaņojumu* visā organizācijā.

Mēs ieviesām *4 disciplīnas* visā mūsu vadītajā veselības aprūpes biznesā, cerot sasniegt divus izšķirīgi svarīgus mērķus: būtiski palielināt klientu piekļuvi mūsu zālēm, vienlaikus uzlabojot uzņēmuma kopējo rentabilitāti. Šajā laikā arī visā *Lilly* radās ideja reorganizēties, lai panāktu efektīvāku darbību. Mēs nebūtu varējuši izvēlēties sarežģītāku kontekstu. Beigu beigās abus izvirzītos mērķus krietni pārsniedzām, bet tas nebūt vēl nebija mūsu izcilākais rezultāts.

Mūsu dižākais sasniegums bija uzņēmumu korporatīvās kultūras stiprināšana, palielinot darbinieku un speciālistu komandu iesaisti. Augsta pieprasījuma laikā, kas noritēja vienlaikus ar reorganizāciju un atnesa koncernā nozīmīgas pārmaiņas, mūsu darbinieku iesaistes rādītāji patiesībā *palielinājās*.

Es bieži atceros lēmumu piedalīties tajā sākotnējā sanāksmē un, vēl svarīgāk, kavējos atmiņās par ceļu, ko esam nogājuši, lai ne tikai sasniegtu izcilus biznesa rezultātus, bet arī radītu uz augstiem sasniegumiem orientētu korporatīvo kultūru. Man šis lēmums bija pagrieziena punkts, kas uz visiem laikiem mainīja manu vadības stilu.

Alekss Azars (*Alex Azar*),
Lilly USA, LLC prezidents

Patiesā problēma ar izpildi

Bija 2004. gads, un B. Dž. Volkere (*B. J. Walker*) stāvēja savas karjeras lielākā izaicinājuma priekšā. Viņa tikko bija apstiprināta par ASV Džordžijas štata Sociālās palīdzības departamenta komisāri un apjauta, ka divdesmit tūkstoši viņas darbinieku ir pilnībā demoralizēti. Piecu gadu laikā departamentam bija nomainījušies seši komisāri, turklāt iestāde visu laiku atradās mediju uzmanības lokā daudzo valsts aprūpē esošo bērnu nāves gadījumu un negadījumu dēļ, kuros tie bija iesaistīti. Mēnešiem ilgi darbinieki bija strādājuši pastāvīgās bailēs pieļaut kļūdu, un tas vēl vairāk samazināja jau tā zemo produktivitāti un noveda pie teju lielākā neizpildīto darbu apjoma valstī. B. Dž. Volkerei bija jāatrod veids, kā dot savai komandai fokusu un virzienu, un viņa labi apzinājās, ka pulkstenis tikšķ.

Pēc nepilniem astoņpadsmit mēnešiem Volkere un viņas komanda bija samazinājuši atkārtotu sliktas apiešanās gadījumu ar bērniem skaitu par 60 procentiem: pārsteidzošs rezultāts.

* * *

Bethesda Marriott, viena no viesnīcām netālu no *Marriott International* galvenās mītnes, gribēja uzlabot sava snieguma rādītājus. Šo vēlmi palielināja ēkas atrašanās vieta – tik tuvu uzņēmuma augstākajai vadībai. Viesnīcas ģenerāldirektors Braiens Hildžers (*Brian Hilger*), viņa komanda un viesnīcas īpašnieki kopā strādāja pie 20 miljonu ASV dolāru renovācijas projekta, kas ietvēra istabu pārbūvi, kā arī iespaidīga foajē un jauna restorāna izbūvi – uzlabojumus, kuriem būtu izšķirīga nozīme, lai saņemtu augstāku viesu novērtējumu. Rezultāts bija brīnišķīgs – viesnīca izskatījās vienkārši fantastiski. *Bet viesu sniegtie vērtējumi tik un tā nebija vēlamajā līmenī... vēl aizvien.*

Vienādojuma otrā puse bija cieši saistīta ar to, kā viesnīcas darbinieki kontaktējas ar viesiem un pilda savu darbu viesnīcā – stratēģija, kas atkarīga no jauna uzvedības modeļa.

Jau pēc gada Braiens un viņa komanda ar lepnumu nosvinēja sasniegto – iegūts augstākais viesu apmierinātības vērtējums viesnīcas trīsdesmit gadu pastāvēšanas

vēsturē. Kā Braiens teica: “Katru piektdienu es ar šausmām gaidīju jauno viesu apmierinātības vērtējumu apkopojumu. Tagad piektdienas rītos mostos ar sajūsmu.”



Android – Barcode Scanner
iPhone – Red Laser

SAITE: <http://www.4dxbook.com/qr/CaseStudies>

Noskenējiet augstāk esošo attēlu, lai redzētu Eli Lilly, Džordžijas štata un Marriott gadījumu izpēti.

* * *

Šie stāsti, ko dzirdam no *Eli Lilly*, Džordžijas štata un *Marriott*, izklausās ļoti dažādi, bet tā tas nav. Katram no vadītājiem bija praktiski viens un tas pats izaicinājums. Gluži tāpat arī risinājums.

Viņu kopīgais izaicinājums? Izpildīt (īstenot) stratēģiju, kas prasīja nopietnas izmaiņas cilvēku uzvedībā – daudzu vai pat visu (komandas vai organizācijas) cilvēku uzvedībā.

Viņu kopīgais risinājums? Pilnīga 4 izpildes disciplīnu (*4DX*) ieviešana.

Visi vadītāji cīnās ar šo izaicinājumu, pat ja paši to nenojauš. Ja jums ir padotie, tad šādā situācijā, visticamāk, centīsieties panākt, lai viņi kaut ko darītu citādi. Neatkarīgi no tā, vai esat vadītājs nelielai darbinieku komandai vai veselam uzņēmumam, ģimenei vai rūpnīcai, nav iespējams sasniegt nozīmīgu rezultātu, ja cilvēki nemaina savu uzvedību. Lai viss noritētu veiksmīgi, jums būs par maz ar viņu piekrišanu – būs nepieciešama viņu iesaiste. Ikviens līderis zina, ka nav viegli panākt iesaisti ar sirdi un dvēseli, tādu iesaistes līmeni, kas saglabāsies par spīti ikdienas grūtībām.

Pirms bijām gatavi sarakstīt šo grāmatu, mums bija izdevies ieviest 4 disciplīnu stratēģiju vairāk nekā piecpadsmit tūkstošus reižu. Kāpēc? Jo gribējām šo stratēģiju notestēt un noslīpēt simtiem reālās pasaules pārbaudījumos, līdzīgos tiem, ar ko saskārās Alekss Azars, B. Dž. Volkere un Braiens Hildžers.

Kad īstenojat stratēģiju, kura pieprasa paliekošas izmaiņas citu cilvēku uzvedībā, jūs saskaraties ar vienu no lielākajiem vadītāju izaicinājumiem, ko jebkad būs lemts sastapt. Īstenojot 4 izpildes disciplīnas, jūs neeksperimentējat ar interesantu teoriju, bet gan ieviešat pierādītu darbību kopumu, kas katru reizi veiksmīgi atrisina šo izaicinājumu.

PATIESAIS IZAICINĀJUMS

Vienalga, kā to nosauksiet – stratēģija, mērķis vai vienkārši svarīgs uzlabojums –, jebkura iniciatīva, kuru kā līderis ieviešat ar mērķi ievērojami uzlabot jūsu komandas vai organizācijas sniegumu, ierindosies vienā no divām kategorijām: pirmajai parasti pietiek ar pildspalvas vēzienu (parakstu), otrajai ir nepieciešama uzvedības maiņa.

Pildspalvas vēziena jeb paraksta stratēģijas jūs īstenojat, vienkārši dodot rīkojumu vai atļauju – citiem vārdiem sakot, ja jums ir nauda un pilnvaras, jūs varat tās īstenot. Šīs stratēģijas var būt liela kapitāla investīcijas, izmaiņas atalgojuma sistēmā, lomu, pienākumu un atbildību pārkārtošana, darbinieku skaita palielināšana vai arī jauna reklāmas kampaņa. Lai arī to izpildei var būt nepieciešama plānošana, vienprātība, vēlme un uzdrīkstēšanās, smadzenes un nauda, jūs zināt, ka galā viss notiks.

Uzvedības maiņas stratēģijas ļoti atšķiras no pildspalvas vēziena stratēģijām. Jūs nevarat vienkārši pavēlēt tās īstenot, jo izpildei nepieciešams panākt, lai cilvēki (un bieži vien liels skaits cilvēku) darītu kaut ko citādi. Un, ja kādreiz esat mēģinājis panākt, lai cilvēki mainītu rīcības vai darbības veidu, tad zināt, cik tas ir grūti. Pietiekami grūti jau ir mainīt pašam sevi.

Piemēram, ir nepieciešams panākt, lai visi jūsu veikala darbinieki 30 sekunžu laikā sasveicinātos ar katru klientu, kas ienāk veikalā, vai arī vēlaties, lai visi jūsu pārdevēji sāk izmantot jaunu klientu attiecību pārvaldības sistēmu (*CRM – Customer relationship management*) vai lai jūsu produkcijas izstrādes komanda sadarbojas ar mārketingu. Ja esat Alekss Azars vai B. Dž. Volkere, jūs, iespējams, maināt rutīnu, kas iesakņojusies gadu desmitiem. Tas ir sarežģīti un darbietilpīgi.

PILDSPALVAS VĒZIENA stratēģija	UZVEDĪBAS MAIŅAS stratēģija
Kapitāla investīcija Štata palielināšana Izmaiņas procesā Stratēģiskā pārņemšana Mediju iegāde Izmaiņas produktu klāstā	Uzlabota klientu pieredze Augstāka kvalitāte Ātrāka reakcija Operacionāla atbilstība Konsultatīvās pārdošanas pieeja Samazināts izdevumu pārtēriņš
Stratēģisko pārmaiņu piemēri, kas prasa mainīt cilvēku uzvedību un piemēri stratēģijām, kam pietiek tikai ar "pildspalvas vēzienu".	

Bieži vien pildspalvas vēzienu stratēģijas, tiklīdz tiek apstiprinātas, pārvēršas par tādām, kur nepieciešama ievērojama uzvedības maiņa.

Mūsu kolēģis Džims Stjuarts (*Jim Stuart*) noformulēja šo izaicinājumu, sakot: "Lai sasniegtu mērķi, kuru nekad agrāk neesat sasnieguši, jums jāsāk darīt kaut ko tādu, ko nekad agrāk neesat darījuši." Tā var būt jauna pārdošanas pieeja, centieni uzlabot pacientu apmierinātību, pilnveidot projektu vadības disciplīnu vai ievērot jaunu ražošanas procesu. Ja nepieciešams mainīt cilvēku rīcību, jāievieš uzvedības maiņas stratēģija, un tas nenorit viegli.

Vai kādreiz pa ceļam uz darbu esat pieķēris sevi murminām: "Dieva dēļ, vai mēs varam beidzot izdarīt tikai šo vienu lietu?"

Ja tā, tad atcerēsieties, kā jutāties brīdī, kad starp jums un rezultātiem, kurus gribējāt sasniegt, bija tikai viens šķērslis – nespēja piespiest cilvēkus mainīties. Jūs tāds neesat vienīgais.

Starptautisks vadības konsultāciju uzņēmums *Bain&Company* veica lielu organizatorisko pārmaiņu pētījumu, kura rezultātā secināja: "Apmēram 65 % gadījumu bija nepieciešamas izmaiņas klientu servisa (*frontline employees*) darbinieku uzvedībā. Vadītāji to bieži aizmirsa ņemt vērā vai savlaicīgi ieplānot."¹

Par spīti problēmas nopietnībai, vadītāji reti to atpazīst. Nedzird, ka viņi teiktu: "Es vēlētos, lai man prasmīgāk izdodas ieviest stratēģiju, kas pieprasa darbinieku rīcības maiņu." Jūs, visticamāk, dzirdēsiet: "Kā es gribētu, lai man nebūtu jārisina sarežģījumi ar Tomu, Polu un Sju."

Ir tikai dabiski, ka vadītājs pieņem – problēma ir cilvēki. Galu galā tieši viņi taču nedara to, ko mums vajag. Bet šis pieņēmums ir kļūdains. *Cilvēki nav problēma!*

V. Edvardss Demings (*W. Edwards Deming*), kvalitātes vadības “tēvs”, mācīja: gadījumā ja lielākā daļa cilvēku noteiktā veidā rīkojas lielāko daļu laika, tad cilvēki nav problēma. Problēma ir sistēmā.² Būdams vadītājs, jūs esat atbildīgs par sistēmu. Lai arī konkrētais cilvēks var sagādāt krietnas raizes, tomēr, ja pieķerat sevi vainojam cilvēkus, pārdomāriet visu vēlreiz.

Kad pirms vairākiem gadiem sākām pētīt šo problēmu, mēs vispirms vēlējamies saprast sliktas izpildes iemeslus. Tāpēc pasūtījām starptautisku pētījumu, kurā izvērtēja simptiem uzņēmumu un valsts aģentūru darbiniekus. Izpētes sākumā mēs atradām problēmas un sarežģījumus visur, kur vien palūkojamies.

Mūsaprāt, galvenais neizdošanās iemesls izpildes procesā bija skaidrība par mērķi – cilvēkiem vienkārši nebija skaidrs mērķis, ko viņiem vajadzēja sasniegt. Patiesībā sākotnējā pētījuma laikā noskaidrojām: tikai katrs septītais darbinieks spēja nosaukt vismaz vienu savas organizācijas svarīgo mērķi. Tieši tā – tikai 15 % varēja nosaukt kaut vienu no trim svarīgākajiem mērķiem, kurus bija nosprauduši viņu vadītāji. Pārējie 85 % nosauca to, kas, *pēc viņu domām*, bija mērķis, bet bieži vien tas pat attālināti neatgādināja viņu vadītāju teikto. Jo tālāk no organizācijas vadības līmeņa, jo mazāk skaidrības. Un tas bija tikai sākums problēmām, kuras mēs atklājām.

Nākamā problēma bija iesaistes trūkums attiecībā uz izvirzīto mērķi. Pat tie cilvēki, kas zināja nosaukt mērķi, nejutās iesaistīti tā sasniegšanā. Tikai 51 % minēja, ka viņi jūtas aizrautīgi attiecībā uz komandas mērķi, tikmēr pārējā puse vienkārši veica kaut kādas darbības.

Problēma bija arī atbildība. Satriecoši, bet 81 % aptaujāto cilvēku atbildēja, ka no viņiem netiek prasīta regulāra atbildība par progresu attiecībā pret izvirzītajiem organizācijas mērķiem. Un mērķi netika pārvērsti darbībā – 87 % nebija skaidra priekšstata, kas viņiem būtu jādara, lai sasniegtu mērķi. Nav nekāds brīnums, ka izpilde ir tik neatbilstoša.

Īsumā – cilvēki nebija pārliecināti par to, kāds ir uzņēmuma mērķis, nebija iesaistījušies tā sasniegšanā, nebija pārliecināti, kas tieši ir jādara, un no viņiem netika prasīta atbildība.

Nosauktie ir tikai visredzamākie iemesli, kāpēc izpilde cieš neveiksmi. Ielūkojoties dziļākā līmenī, atklājās problēmas: uzticības trūkums, nepareizi pielāgotas atalgojuma sistēmas, nestabils attīstības process un neprasme lēmumu pieņemšana.

Mūsu instinktīvā reakcija bija teikt: "Izlabojiet visu! Izlabojiet to visu, un tad varēsiet īstenot iecerēto stratēģiju." Tas bija tas pats, kas ieteikt viņiem uzvārit okeānu.

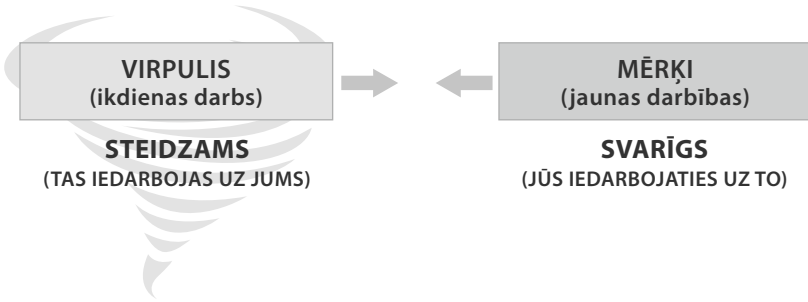
Rokot dziļāk, pamanījām daudz fundamentālu izpildes procesa neveiksmes iemeslu. Protams, visas iepriekš minētās problēmas – skaidrības, iesaistes, sadarbības un atbildības trūkums – padarīja stratēģijas izpildi vēl grūtāku. Bet patiesībā tās tikai novērsa mūsu uzmanību no neveiksmes saknes. Varbūt esat dzirdējuši teicienu: "Zivis atklāj ūdeni pēdējās." Šis izteiciens precīzi izsaka mūsu atklājumu. Līdzīgi kā zivs atklāj to – ūdeni, kurā visu laiku ir peldējusi, – arī mēs galu galā sapratām, ka izpildes fundamentālā problēma visu laiku ir bijusi mūsu acu priekšā. Mēs to nebijām pamanījuši, jo tā bija visapkārt – paslēpusies labi redzamā vietā.

VIRPULIS

Ikdienas darbs ir patiesais stratēģijas izpildes ienaidnieks! Mēs to saucam par *virpuli*. Tas ir milzīgs enerģijas apjoms, kas nepieciešams, lai vienkārši paveiktu visas ikdienas darbības, un – ironiski – tieši tas arī padara kaut kā jauna īstenošanu tik grūtu. Virpulis nozog jums to koncentrēšanos, kas nepieciešama, lai virzītu savu komandu uz priekšu.

Vadītāji reti atšķir virpuli no stratēģiskajiem mērķiem, jo abi ir nepieciešami organizācijas izdzīvošanai. Tomēr tie ir ļoti atšķirīgi, un vēl svarīgāk, ka abi nerimstoši konkurē par laiku, resursiem, enerģiju un uzmanību. Mums nav jums jāstāsta, kurš no abiem parasti uzvar šajā cīņā.

Virpulis ir steidzams un neatliekams. Ik dienu un ik minūti tas iedarbojas uz jums un uz ikvienu jūsu darbinieku. Mērķi, kurus esat nospraudis, lai virzītos tālāk, ir svarīgi. Bet brīdī, kad saduras steidzamais ar svarīgo, steidzamais vienmēr gūs virsroku. Tiklīdz apzināties šo cīņu, jūs ieraugāt to visapkārt, katrā komandā, kura mēģina paveikt kaut ko jaunu.



Svarīgi mērķi, kuru izpildei ir nepieciešams, lai jūs darītu kaut ko jaunu un citādi, bieži konfliktē ar ikdienas darba "virpuli", kas sastāv no steidzamām lietām, kuras apēd jūsu laiku un enerģiju.

Padomājiet par savu personīgo pieredzi. Vai atceraties kādu lielu projektu vai ideju, kas veiksmīgi sākās un pēc tam "nomira"? Kā visam pienāca beigas? Vai bija skaļš blikšķis un milzīgs sprādziens? Vai arī viss pazuda klusām un lēnām, virpuļa nosmacēts? Mēs esam uzdevuši šo jautājumu tūkstošiem līderu un vienmēr saņēmām vienu un to pašu atbildi: "Tā bija lēna nosmakšana." Nu gluži kā izvilkt no atvilktnes apakšas izbalējušo T kreklu ar uzrakstu un norūkt: "Ak jā, *Operation Summit*. Kā gan viss beidzās?" Tas nomira un pat netika apglabāts.

Izpildīt par spīti virpulim nozīmē spēt pretoties ne tikai tā spējai novērst uzmanību, bet arī ierastajai inercei "tā vienmēr esam darijuši". Mēs neapgalvojam, ka virpulis ir slikts. Tā nebūt nav. Tas notur jūsu organizāciju pie dzīvības, un jūs nevarat virpuli ignorēt. Ja ignorējat steidzamo, tas var jūs nogalināt šodien. Tomēr, ja ignorējat svarīgo, tas var jūs nogalināt rīt. Citiem vārdiem sakot, ja jūs un komanda darbojaties tikai virpuļa iekšienē, jūs neattīstāties – visa enerģija tiek patērēta, cenšoties noturēties kājās vēja brāzmās. Izaiicinājums ir īstenot iecerēto un izpildīt vissvarīgākos mērķus, esot steidzamo un neatliekamo darbu pašā viducī!

Katrs vadītājs virpuli piedzīvo un uztver atšķirīgi. Kāds no pasaulē vadošajiem mājas un mēbeļu mazumtirdzniecības tikla augstākā līmeņa vadītājiem to aprakstīja šādi: "Mums nav pūķu, kas pēkšņi uzbrūk un nomet mūs no prioritāšu virsotnēm. Mums ir knišļi. Katru dienu mums ir knišļi, kas lien acīs, un, kad atskatāmies uz pēdējiem sešiem mēnešiem, neesam sasnieguši neko no tā, ko apņēmāmies paveikt."