

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
БЛАГОДАРНОСТИ	11
Глава 1. ЛИДЕРСТВО	13
Глава 2. ВИДЕНИЕ	53
Глава 3. СТРАТЕГИЯ	97
Глава 4. ИННОВАЦИИ	135
Глава 5. ТАКТИЧЕСКОЕ СОВЕРШЕНСТВО	183
ПРИМЕЧАНИЯ	215
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	228

ПРЕДИСЛОВИЕ

Когда мы впервые встретились с Джимом Джентесом, он в прямом смысле слова жил среди товаров, которые производила его компания.

Начинающий бизнес располагался прямо в двухкомнатной квартире Джима в Сан-Хосе, а спальня была превращена в склад готовой продукции. В гараже, забитом оборудованием и материалами, четверо молодых сотрудников при сорокаградусной жаре трудились над изготовлением велосипедных шлемов. Когда потребовалось больше места, Джентес подарил один шлем своему соседу, и взамен тот позволил предпринимателю занять еще и его гараж. К счастью, никто из соседей не жаловался на то, что ежедневно огромный грузовик UPS подъезжал к дому Джентеса, чтобы выгрузить новые материалы и забрать готовые к продаже шлемы.

Штаб-квартирой был кухонный стол, заваленный бумагами, моделями велосипедных шлемов, книгами, распечатками файлов с компьютера Macintosh, приткнувшегося в углу. Сидя за столом в окружении плакатов на тему велосипедного спорта, Джим, упрямый человек лет 30, рассказывал, что вскоре собирается переезжать из этой квартирki в собственный дом. А еще он намерен сделать свою компанию по-настоящему успешной.

Потом он указал на стопки книг о предпринимательстве и управлении малым бизнесом. «Эти книги помогли мне в самом начале, — сказал Джентес. — Но они не отвечают на самый важный вопрос».

«А что это за вопрос?» — спросили мы.

Джентес повернулся к окну и молчал секунд 30–40. Затем взглянул на нас и сказал: «Я хочу, чтобы Giro стала великой компанией».

Так родилась идея этой книги.

Эта книга о том, как превратить существующее предприятие в бессмертную, великую компанию. Мы написали ее для людей типа Джима Джентеса — людей, которые хотят, чтобы их компания стала особенной, достойной гордости и восхищения. Мы хотим помочь им создать экстраординарную компанию, способную добиться значительных результатов, стать лидером отрасли и образцом для подражания, оставаясь великой многие годы. Если вы — руководитель организации и хотите сделать ее выдающейся, эта книга для вас.

Здесь мы не рассказываем о том, как начать бизнес. Мы предполагаем, что вы участвуете (или планируете участвовать) в развитии уже существую-

щего предприятия, которое вы сами создали, или купили, или получили в наследство, или в которое пришли работать.

Многое из того, о чем говорится в этой книге, справедливо для компаний любого размера, но мы писали ее прежде всего для руководителей мелких и средних компаний (включая также и небольшие подразделения крупных организаций). Почему? Основа величия, как правило, закладывается, когда компания еще невелика и достаточно восприимчива к ценностям ее лидеров.

IBM стала великой компанией благодаря тому, что Том Уотсон смог сделать в самом начале пути, задолго до того, как IBM достигла нынешних размеров. Nike — великая компания благодаря тому, что Фил Найт смог сделать, когда Nike была еще Давидом, только собирающимся на бой с Голиафом. 3M достигла величия, потому что несколько десятилетий назад Уильям Макнайт внедрил в компанию собственные ценности. L.L. Bean превратилась в великую компанию благодаря тому, что делал Леон Бин, когда компания была еще невелика и занимала всего лишь одно небольшое здание во Фрипорте (штат Мен). У Patagonia есть все шансы стать великой благодаря основе, заложенной Кристин Макдивитт в период формирования этой энергичной, нестандартной компании.

Если вы руководите небольшой компанией, в ваших силах стать творцом ее величия. Эта книга о том, как заложить основы величия.

Обсуждение сфокусировано на коммерческих предприятиях, однако руководители некоммерческих организаций также найдут в этой книге немало полезного: принципы построения великой компании распространяются на все без исключения организации.

Что такое великая компания?

Мы считаем, что великая компания должна соответствовать следующим четырем критериям:

1. **Результативность.** Великая компания генерирует денежный поток (путем высокоприбыльных операций), достаточный для долговременной устойчивой работы. Она регулярно добивается целей, поставленных ее руководителями и владельцами. В компании случаются взлеты и падения, а может быть, и по-настоящему сложные времена, но великая компания преодолевает трудности и со временем добивается высоких результатов.
2. **Влияние.** Великая компания влияет на развитие отрасли и является ее лидером. Она необязательно самая крупная в отрасли, но оказывает существенное влияние если не своими размерами, то инновациями.
3. **Репутация.** Великой компанией восхищаются, ее уважают — и не только ее сотрудники. Она становится примером для всеобщего подражания.

4. Долговечность. Великая компания остается сильной и здоровой многие десятилетия. Великая компания — организм самообновляющийся: ее величие выдерживает смену поколений руководителей, вырастая за пределы личности, изначально это величие сформировавшей. Помышляя об истинном величии, вы подразумеваете компанию, которая будет оставаться великой как минимум 100 лет.

Для того чтобы стать великой, компания необязательно должна быть идеальной. Идеальных компаний вообще не бывает — проблемы случаются у всех. Великие компании, как и великие спортсмены, иногда проигрывают состязание, рискуя своей репутацией. Но великие компании очень устойчивы и умеют выходить из сложных ситуаций без непоправимых потерь — как и великие спортсмены, способные возвращаться в большой спорт после травмы или проигрыша.

План книги — план действий по созданию великой компании

Каждая глава книги касается одного из существенных элементов создания великой компании, предлагая прикладные модели и методы и подкрепляя их конкретными яркими примерами.

Глава 1 начинается с описания лидерского стиля управления. Невозможно создать великую компанию без эффективного стиля руководства. Все начинается с вас.

В главе 2 мы говорим об одной из функций эффективного корпоративного управления — формировании *видения*. Каждая великая компания основывается на убедительном видении будущего. Что такое видение, почему оно так важно и как его выработать? Мы отвечаем на эти вопросы и предлагаем практическую схему формирования корпоративного видения в вашей компании.

Глава 3 разрушает ореол таинственности, окружающей понятие *стратегия*. Когда видение ясно определено, нужно принять правильные решения и обеспечить компанию картой движения к реализации видения.

В главе 4 мы обсуждаем крайне интересный и важный вопрос: *инновации*. Как стимулировать творчество и сохранять творческое начало в компании в процессе ее развития? Мы излагаем основные принципы, приводим массу примеров и даем практические советы.

Наконец, глава 5 завершает повествование рассуждениями о важности тактического совершенства. Как транслировать видение и стратегию в тактику? И, что еще важнее, как создать среду, обеспечивающую стабильное тактическое совершенство?

Работая над этой книгой, мы часто исходили из собственного практического опыта в бизнесе (прежде чем вернуться в Стэнфордскую школу биз-



неса в качестве преподавателей, мы оба работали в частных компаниях), использовали научные исследования и теоретические разработки, а также опыт, приобретенный за время работы консультантами и директорами ряда компаний. Кроме того, исследования, проводимые непосредственно в компаниях, описания бизнес-кейсов, работы наших студентов также стали источником примеров и идей для книги. В процессе написания книги мы использовали информацию о более чем 300 компаниях.

Кстати сказать, Джиму Джентесу больше не нужно жить в окружении собственных товаров. Со времени нашей встречи в штаб-квартире Giro в 1986 году компания выросла более чем в сто раз и уверенно движется к тому, чтобы стать устойчивой и великой. Всем вам, кто, подобно Джентесу, мечтает создать великую компанию, мы желаем такого же успеха.

**Джим Коллинз
и
Уильям Лазье**

БЛАГОДАРНОСТИ

Работа над книгой требует усилий не одного и даже не двух человек. Хотя, разумеется, эта книга не состоялась бы без нас, следует признать, что своим появлением на свет она обязана множеству людей.

Мы признательны Полу Фейену и Джону Уиллигу за то, что они смогли разглядеть потенциал этой книги задолго до того, как были написаны первые главы. Джон, наш первый редактор, вселил в нас уверенность в работе. Его замечания и соображения оказались крайне важными в поворотные моменты работы над рукописью.

Ли Энн Снедекер помогала нам в процессе исследований и написания кейсов. Именно она предложила удачное название для книги — и за это ей особая благодарность. Ее творческая поддержка и разумная критика начальной редакции имели огромное значение.

Наши всегда благожелательные ассистенты Карен Сток и Эллен Китамура эффективно помогали нам на всех этапах проекта. Джоан Паттон, известная также как «главный контролер качества», внесла огромный вклад в работу, снова и снова перечитывая черновики текстов.

Невероятный творческий потенциал и коммуникабельность Дженет Брокетт помогли в работе над оформлением книги. Нам было очень приятно работать с Дженет.

Снимаем шляпу перед Сибил Грейс и командой Prentice-Hall за профессионализм и особую заботу, сопутствовавшие изданию книги и выводу ее на рынок.

Мы многое почерпнули из работ П. Ранганата Найака и Джона Кеттерингхема, в частности из их книги «Прорывы!» (*Breakthroughs!*). Эта книга оказалась прекрасным источником фактической информации о развитии таких продуктов, как блокноты и блоки для записей Post-it компании 3M, микроволновая печь, антиязвенный препарат тагамет, услуги экспресс-почты компании Federal Express, компьютерный томограф, которые мы используем в качестве примера в главе об инновациях.

Мы очень благодарны Майклу Рэю и Рошель Майерс, прежде всего за то, что они столь многому нас научили, а кроме того, за то, что позволили нам использовать материалы их лекций и книгу «Креативность в бизнесе» (*Creativity in Business*).

Следующих людей и компании мы благодарим за предоставленную нам возможность цитировать их в книге: Боба Миллера из MIPS Computer, Билла Ханнеманна и Джима Джентеса из Giro Sport Design, Ларри Энсина из Joan Fabrics, Кристин Макдивитт из Patagonia, Ирвинга Гроузбека из Continental Cablevision, Дуга Стоуна, работавшего раньше в Personal CAD Systems, Джима Свенсона из Ramtek, Энн Бакар из Telecare, Брюса Фэрриса из Celtrix Laboratories, Дэвида Кеннеди из Kennedy-Jenks, Джо Болина из Schlage Lock Company, Вайнода Хосла, одного из учредителей Sun Microsystems, Деби Коулмфан из Apple Computer, Майка Кола из Advanced Decision Systems, Боба Брайта, работавшего раньше в America's Marathon, и Дона Лайла из Tandem Computers.

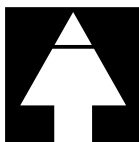
Наша особая признательность Биллу Хьюлетту из Hewlett-Packard Company, который любезно согласился дать интервью Джиму Коллинзу и Джерри Поррасу о первых годах работы Hewlett-Packard. Благодарим также Стива Джобса из NeXT Computer за то, что нашел время посетить нас и наших студентов и поделиться своими взглядами. Билл и Стив оказали значительное влияние на формирование наших идей, поэтому хотелось бы выразить им особое почтение.

К счастью для нас, много вдумчивых и небезразличных людей работали вместе с нами над рукописью, критикуя и оценивая нашу работу, делая полезные замечания и внося ценные предложения. Среди них: Арт Армстронг, Сюзан Бандура, Крис Бьюджа, Роджер Дэвиссон, Шелли Флloyd, Артур Грэм, Ирв Гроузбек, Грег Хэдли, Билл Ханнеманн, Дэвид Харман, Джим Хатчинсон, Крис Джексон, Дирк Лонг, Боб Миллер, Брюс Фэррис, Хейди Ройзен, Ричард Уишнер.

И последнее. Наверное, самая большая наша благодарность — тем сотням талантливых, ищущих, ярких и вдохновенных предпринимателей и студентов, которых мы встретили на наших лекциях в Стэнфордской школе бизнеса. Они повлияли на формирование наших взглядов едва ли не больше, чем мы повлияли на них. Всем этим людям, благодаря которым мы стремились придерживаться высоких стандартов в работе и которые стремятся создать великие компании, — наша признательность.

Дж.К.
У.Л.

Глава 1



ЛИДЕРСТВО

Чтобы влиять на других, лидер должен быть искренним. Прежде чем вдохновлять других, он должен сам пережить эти эмоции. Чтобы другие рыдали, он должен заплакать сам. Чтобы убедить других, он сам должен поверить.

Уинстон Черчилль

Назовем это *синдромом Б*. «Б» — первая буква имени одного известного нам крайне неэффективного руководителя. Это также первая буква в слове *болезнь*.

Коэффициент интеллекта Б выше 150. Б — доктор философии, имеет степень МВА. Его трудовой стаж — 20 лет, он хорошо знаком со многими авторитетными людьми в отрасли. Б работает по 80 часов в неделю. Рынок, на котором оперирует его компания, ежегодно растет на 30%.

Тем не менее компания, которой руководил Б, после успешного старта превратилась в весьма посредственную. Почему? Потому что стиль руковод-

ства Б был неэффективным, подавляющим. Б нависал над организацией, как холодный, пронизывающий туман. Этот стиль вызывал депрессию. Он вытягивал из сотрудников энергию и вдохновение. Такой стиль руководства медленно убивал компанию — день за днем, неделя за неделей.

Что же Б делал неправильно?

- Б воспевал «уважение к людям» (так как читал о принятом в Hewlett-Packard принципе уважения), но никогда никому не доверял. Б призывал к командной работе, но подразумевал под этим слепое повиновение.
- Б был ужасно нерешителен. Оказываясь перед необходимостью важного решения, он снова и снова все анализировал, откладывая действие. Компания упускала существенные возможности, а небольшие проблемы оборачивались серьезными кризисами.
- У Б не было ясных приоритетов. Он постоянно нагружал сотрудников списком из 10–20 дел, которые, по его словам, были «крайне важны».
- Б проводил большую часть рабочего времени закрывшись в своем кабинете. Он редко бывал в общем холле и еще реже подходил к сотрудникам, чтобы поинтересоваться их делами.
- Б без конца критиковал людей и никогда никого не поощрял. Он не забывал ни одной оплошности и не давал подчиненному шанса показать, что тот чему-то научился на своей ошибке.
- Б никогда не удавалось донести до сотрудников видение компании. Поэтому людям казалось, что никакого системного видения нет, что компания движется, как лодка в бурю, без четкого направления.
- Б говорил и писал напыщенным, сложным языком. Вместо того чтобы вдохновлять людей, он приводил их в замешательство и нагонял скуку.
- После того как компания остановилась в росте (около 15 млн долларов оборота при 75 сотрудниках), Б отказывался предпринимать что-либо рискованное, нестандартное или просто новое. Началась стагнация. Честолюбивые сотрудники ушли.

Как и в случае с Б, основным препятствием для роста во многих компаниях становится неэффективное управление. Дурной стиль руководства может свести на нет искуснейшую стратегию, новейшие технологии и наилучшие тактические решения. Это касается любых компаний, но особенно небольших и средних, где руководители непосредственно влияют на все, что происходит в компании, и лично являются творцами корпоративного успеха.

Проще говоря, если ваш стиль управления неконструктивен, вам не удастся создать великую компанию.

Эффект мультипликатора

Если вы оказались на самом вершине организационной иерархии, ваш стиль работы будет задавать тон всей организации. Это и есть эффект мультипликатора: хотим мы этого или нет, но стиль, принятый наверху, влияет на поведение сотрудников на всех уровнях организации. Если ваш стиль эффективен, он станет важным фактором создания великой компании. Если стиль руководства неэффективен или негативен, он будет грузом висеть на организации и тянуть ее вниз.

Разные стили управления

Должны ли все руководители следовать одному стилю управления? Разумеется, нет. Ваш управленческий стиль зависит от особенностей вашей личности.

Существует масса эффективных стилей управления. Некоторые лидеры вполне эффективны, будучи тихими, скромными и замкнутыми, а другие могут быть яркими и общительными. Некоторые хорошие руководители гиперактивны и импульсивны; другие более методичны. Есть среди успешных топ-менеджеров немолодые, мудрые и опытные, а есть молодые, предприимчивые и дерзкие. Одни любят публичные выступления, другие нервничают, выступая перед аудиторией. Некоторые из них харизматичны, другие нет. (Не путайте лидерские качества и харизму. *Харизма и лидерство не одно и то же*, и некоторые очень успешные лидеры не обладают ярко выраженной харизмой.)

Вспомните некоторых известных мировых лидеров и обратите внимание, насколько различны присущие им стили поведения: Махатма Ганди (субтильный человек с тихим голосом), Авраам Линкольн (меланхоличный и задумчивый), Уинстон Черчилль (жесткий и неукротимый бульдог), Маргарет Тэтчер (упрямая и непреклонная, «железная леди»), Мартин Лютер Кинг (красноречивый и страстный). Несмотря на разнообразие стилей, каждый из этих лидеров был очень эффективным.

Вырабатывайте собственный стиль. Не пытайтесь стать кем-то другим или копировать чужой стиль. Только представьте Уинстона Черчилля, подражающего Махатме Ганди, — в длинной индийской дхоти, с мягким, почти неслышным голосом! Или наоборот, вообразите Ганди с большой сигарой во рту, провозглашающего: «Наша политика — вести войну на море, суше и в воздухе изо всех сил, которые только Бог даст». Обе картины одинаково абсурдны. Так же нелепо будут выглядеть и ваши попытки копировать чей-то стиль.

Эффективный управленческий стиль складывается в соответствии с вашими внутренними наклонностями. Он должен быть полностью вашим, абсолютно непохожим на стиль любого другого руководителя.

Эффективное управление: функция плюс стиль

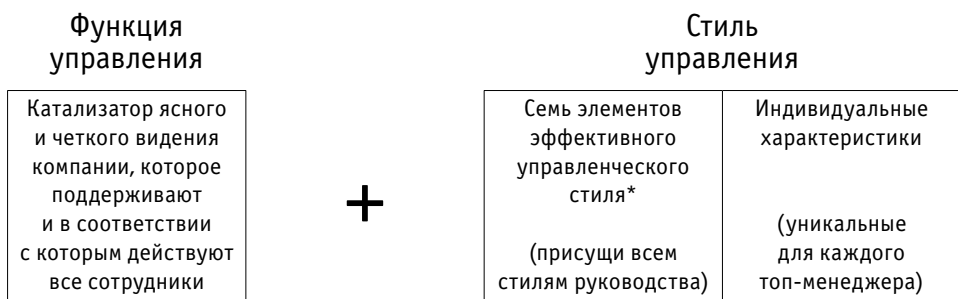
Эффективное корпоративное управление состоит из двух частей: *функция* управления и *стиль* управления.

Функция управления — первостепенная обязанность лидера — это выработка ясного коллективного видения развития компании, обеспечение верности компании этому видению и его энергичная реализация. Это универсальное требование управления вообще, и независимо от вашего стиля руководства вы должны выполнять эту функцию. (В главе 2 объясняется концепция видения и то, как формируется видение компании.)

В отличие от функции, стиль каждого руководителя уникален и неповторим. Существует масса стилей, каждый из которых годится для реализации лидерской функции. Но это-то и парадоксально. С одной стороны, мы утверждаем, что ваш стиль руководства должен быть уникален и что многие стили руководства эффективны. С другой стороны, мы только что говорили о синдроме Б и о том, как стиль руководства Б стал препятствием для создания великой организации. Как же разрешить противоречие? Означает ли это, что, несмотря на присущий каждому лидеру собственный стиль, некоторые стили руководства все же более эффективны, чем другие?

Чтобы разобраться с этим парадоксом, мы выделили сущностные элементы стилей руководства наиболее успешных корпоративных лидеров. Хотя каждому руководителю свойственен уникальный личный стиль, определенные элементы оказываются общими для всех эффективных стилей руководства (см. рис. 1-1).

ЭФФЕКТИВНОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



* Искренность, решительность, концентрация, личное участие, умение работать с людьми, эффективное общение (коммуникации), стремление вперед.

Рис. 1-1

Следующая аналогия поможет разрешить парадокс. Представьте себе успешного писателя. У каждого писателя свой собственный стиль: стиль

Уильяма Фолкнера существенно отличается от стиля Эрнеста Хемингуэя, а Барбара Такман пишет не так, как Уильям Манчестер. Хотя стиль каждого писателя уникален, есть некоторые факторы, присущие в значительной степени всем великим писателям: все они мастерски используют язык, предлагают интересные завязку и завершение сюжета, их творения сразу же захватывают читателя, увлекают яркими деталями и т. д.

Семь элементов лидерского стиля

В этой главе мы определили элементы управленческого стиля, присущие эффективным лидерам:

- 1) искренность,
- 2) решительность,
- 3) концентрация,
- 4) личное участие,
- 5) умение работать с людьми,
- 6) коммуникации,
- 7) стремление вперед.

ЭЛЕМЕНТ ЛИДЕРСКОГО СТИЛЯ 1: ИСКРЕННОСТЬ

Самая важная составляющая эффективного управления — искренне жить видением будущего компании. Ценности и цели компании воплощаются не только в том, что лидер *говорит*; прежде всего они выражаются в том, что лидер *делает*.

В здоровой компании не существует разрыва между тем, что произносится вслух, и тем, во что люди верят *в глубине души*. Ценности исходят от лидера и воплощаются во всем, что ежедневно происходит в организации. Этот процесс сродни замесу теста: ценности постоянно внедряются в самую суть организации.

Как правило, эффективные корпоративные лидеры знают о практических преимуществах выбранных ценностей. Но они вели бы себя в полном соответствии с этими ценностями, даже если бы таких преимуществ *не было*. Именно поэтому такие лидеры успешны и эффективны.

Когда Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард основали компанию Hewlett-Packard, они не задавали себе вопроса: «Каких ценностей правильнее всего придерживаться с практической точки зрения?» Они искренне верили в необходимость

уважать других и действовали, исходя из этого убеждения. Для них это было так же естественно, как дышать.

Демонстрируйте свои убеждения

Мы заметили, что лидеры эффективных компаний обычно очень искренни в выражении своих убеждений, верований и желаний. Они не боятся проявить свою увлеченность избранными ими ценностями, и часто делают это довольно эмоционально.

Например, Джим Джентес, основатель Giro Sport Design, очень взволнованно рассказывает о том, как продукция Giro спасла чью-то жизнь или помогла спортсмену сделать мечту реальностью.

Фил Найт, генеральный директор Nike, застенчив; он никогда не бывает шумным, воздерживается от бурного проявления своих чувств — это *не* в его стиле. Но, выступая в 1990 году на корпоративном собрании перед сотрудниками компании и говоря о том, как гордится ими, он не скрывал своих эмоций. Найт — основатель одной из самых успешных компаний нашего времени, человек, которым движет воля к победе, соперничество и страсть к высшим достижениям, — не смог сдержать слез и с трудом закончил речь. Сотрудники Nike были по-настоящему тронуты, потому что эмоции эти были *искренними*.

Будьте образцом для подражания

Недостаточно просто искренне говорить — и *действовать* следует так же. Каждое решение и всякое действие должны соответствовать вашей философии и быть практическим выражением ваших ценностей.

Все, что вы делаете, оказывает огромное влияние на сотрудников вашей компании. В качестве лидера корпорации, вы, по сути, играете роль родителя или учителя, а потому люди, скорее всего, будут вам подражать.

Не стоит недооценивать силу вашего воздействия на тех, кто работает рядом с вами. Окружающие будут следовать вашей манере говорить, стилю принятия решений, способам поведения и другим вашим особенностям. Например, уже через несколько дней после вступления Дж. Кеннеди в президентскую должность многие сотрудники Белого дома стали говорить в стиле Кеннеди — короткими, отрывистыми предложениями, с характерной жестикуляцией.

Такова природа человеческих реакций: люди неизбежно начинают копировать своих начальников. Даже если в вашей компании нет сложной иерархии, подчиненные будут воспринимать вас как вышестоящего и вести себя соответственно.

Таким образом, *вы должны быть образцом той культуры, которую стремитесь создать*.

Сэм Уолтон, основатель и бессменный руководитель Wal-Mart в период роста бизнеса от одной-единственной торговой точки до успешной сети недорогих магазинов, понимал, как важно быть образцом для подражания. Как пишет Ванс Тримбл в книге «Сэм Уолтон» (*Sam Walton*), Уолтон считал, что культура его компании должна основываться главным образом на бережливости: именно минимизация расходов и максимальная эффективность должны сделать компанию непобедимой.

Живя в соответствии с этой философией, сам Уолтон во время поездок, например, арендовал обычно недорогой малогабаритный автомобиль. Если ему приходилось лететь коммерческим авиарейсом, он выбирал эконом-класс. Для заседаний совета директоров он заказывал холодные сэндвичи и картофельные чипсы, а директора приносили с собой кока-колу. Он наливал себе кофе из автомата в холле, как и рядовые сотрудники, и ездил на старом пикапе, даже когда принимал английских аристократов (к большому неудовольствию последних).

Бертон Стейси, банкир из города, в котором жил Уолтон, говорил: «Он [Уолтон] не хотел, чтобы кто-то видел, что он пользуется чем-то, чего не могут себе позволить его сотрудники... Сэм Уолтон не останавливался в слишком хороших гостиницах... не ел в дорогих ресторанах и не ездил на слишком дорогих автомобилях». Джек Стивенс, бывший член совета директоров Wal-Mart, сказал: «Сэм Уолтон проповедует эффективность всей своей жизнью».

Как и все эффективные корпоративные лидеры, Уолтон абсолютно естественен — ничего искусственного, никакой игры на публику.

В качестве примера противоположного подхода можно привести историю Fortune Systems, компании, производившей компьютеры и прогоревшей в середине 1980-х годов после того, как 10 млн долларов были потеряны в результате рискованных вложений. Один из руководителей Fortune Systems говорил: «Все мы тут — одна команда, проповедуем демократические ценности и работаем на одну цель. Мы верим в то, что нужно концентрироваться на самой актуальной задаче, а не на символах статуса».

Тем не менее вразрез с декларируемыми принципами руководители компании располагались в отдельном крыле офисного здания, а генеральный директор пользовался отдельной парковкой. Ясно, что ввиду такой непоследовательности компания в лучшем случае могла достичь лишь средних результатов. Не удалось даже этого.

Как и Уолтон, вы должны стремиться к тому, чтобы ваша корпоративная философия была искренним отражением *ваших внутренних* ценностей и убеждений. Эти ценности должны быть частью вашей личности, и тогда ваша инстинктивная реакция на любые обстоятельства будет полностью соответствовать декларируемой вами философии. Все должно быть предельно искренне, чтобы вам даже не приходилось задумываться. Если же другие сделают что-то, идущее вразрез с вашими убеждениями, вы немедленно почувствуете это.

Важно, чтобы эта искренность имела место и на уровне компании — при принятии стратегических решений. Как вы сами должны быть воплощением собственных ценностей и верований в каждодневной работе, так и ваша компания должна быть образцом декларируемой философии, что проявится в основных решениях.

Пример:

Ивон Шуинар и Lost Arrow Corporation

Ивон Шуинар, руководитель Lost Arrow Corporation (дочернее подразделение компании Patagonia), убежден, что его компания должна играть важную роль в деле сохранения окружающей среды. Он ежегодно жертвует 10% прибыли на экологические программы и всегда приобретает производственные материалы только у компаний, имеющих экологически чистое производство, даже если это оказывается не самой дешевой альтернативой.

Еще больше впечатляют факты из истории Lost Arrow Corporation. В начале 1970-х годов (за много лет до того, как заботиться об окружающей среде стало модным) Шуинар поставил целью изменить снаряжение, с помощью которого альпинисты страхуются на скале. Он создал и начал внедрять оборудование, которое позволяло предотвратить разрушение камня.

В то время многие считали это неумным. Мало кто из альпинистов был готов прекратить использовать «питоны» (металлические приспособления, которые вбиваются в камень), и большинство считало, что Шуинар обречен на провал. Тем не менее Шуинар начал выпускать и активно продвигать новое оборудование.

И у него получилось! К 1975 году уже практически никто не использовал «питоны», и появился шанс сохранить скалы для следующих поколений. Действия Ивона Шуинара поддержали сотрудники компании. Они знали, что в отличие от других компаний, в которых только говорят о защите окружающей среды, в их компании это делают. И это вдохновляло сотрудников.

Подкрепляйте слова делами

Вряд ли мы пойдем за руководителем, у которого слова расходятся с делом. Разумеется, никто не идеален, и никто из нас не может на 100% соответствовать собственным идеалам. Но руководители некоторых компаний не выполняют декларируемых обещаний и на четверть. Их разговоры просто риторика, их неискренность отвратительна. Они недостойны быть лидерами. И уж точно им не удастся построить великую компанию.

Живите в соответствии с декларируемыми вами взглядами. Старайтесь не просто говорить — *действуйте* в соответствии с тем, что говорите.

ЭЛЕМЕНТ ЛИДЕРСКОГО СТИЛЯ 2: РЕШИТЕЛЬНОСТЬ

Джордж Маршалл как-то заметил, что самый важный талант руководителя — способность принимать решение. Учитывая то, как много руководителей подвержены хронической нерешительности, мы полагаем, что Маршалл, вероятно, прав.

Лидеры, создающие великие компании, редко страдают нерешительностью. Способность решать, то есть каким-то образом находить решение даже при частичном отсутствии необходимой информации (а полной информации *никогда* не бывает в нашем распоряжении), есть ключевой признак лидеров и хорошо функционирующих команд.

Рассуждения не должны мешать принятию решения

Процесс анализа позволяет нам сказать: «Может быть...», но реальность (особенно в небольших компаниях) не дает такой возможности.

Нет ничего плохого в анализе ситуации, если только вы не становитесь жертвой «аналитического паралича». Почти никогда в нашем распоряжении не бывает достаточного количества фактов и данных, которые позволили бы исключить все риски или принять решение, основываясь только на этих фактах. Более того, анализ любой бизнес-ситуации всегда зависит от ваших предположений. Два человека могут размышлять над одним и тем же набором фактов, но прийти к абсолютно разным выводам. Почему? Потому что исходя из имеющихся фактов они строят разные предположения.

Попробуйте, например, провести простой эксперимент. Попросите группу своих сотрудников оценить целесообразность новой идеи и принять решение о том, стоит ли браться за ее реализацию. Предложите им широкий набор фактов. Разумеется, все они — отличные сотрудники примерно с одинаковым образованием и опытом. Тем не менее половина из них скажет: «Начинаем проект», а другая половина предложит воздержаться. Почему? Для анализа им пришлось делать некоторые предположения, которые и повлияли на окончательное решение.

Так случается и в большинстве реальных ситуаций. Вы можете анализировать бесконечно долго, но решение принимать вам все-таки придется.

Мы не утверждаем, что вы не должны тщательно обдумывать важные решения, и не советуем принимать импульсивные решения. Факты, анализ, рассмотрение вероятностей — все это важно в процессе принятия решений. Однако помните, что основная цель — *принять решение*, а не откладывать его ради новых и новых размышлений.

Вы должны сами почувствовать, что собрано и проанализировано достаточное количество фактов. В этот момент пора переходить к делу. Дэвид Старр Джордан, основатель и президент Стэнфордского университета, выразил подобную мысль, рассказывая о собственном подходе к принятию реше-

ний: «Когда все возможные факты собраны, я предпочитаю просто сказать “да” или “нет” и смотреть, что будет».

Следуйте интуиции

Подход «да или нет», предлагаемый Джорданом, все-таки не отвечает на один вопрос: *каким образом* принимать решение, основываясь на неполной информации? Отчасти — следуя собственному внутреннему чувству — интуиции.

Очевидно, некоторые люди не приемлют интуитивных решений. Интуиция кажется им ненаучной и иррациональной, и те, у кого нет достаточного опыта, не всегда могут на нее опираться. Тем не менее все, кто наиболее успешен в принятии решений, используют некую комбинацию анализа и интуиции.

Пол Кук, основатель и руководитель Raychem Corporation, — прекрасный тому пример:

Как ни странно, компания сделала пару ошибок, которых не случилось бы, если бы я полностью следовал своей интуиции. Больше я такой ошибки не допущу. Я научился доверять своей интуиции, и это многое меняет.

Так думает не только Кук. Пол Гэлвин (основатель Motorola), Уильям Макнайт (создатель 3M), Сэм Уолтон (Wal-Mart), Кристин Макдивитт (генеральный директор компании Patagonia на протяжении 17 лет) и многие другие руководители больших компаний часто полагаются на свою интуицию.

Не бывает людей без интуиции. Тем не менее чрезвычайно сложно услышать ее и научиться пользоваться ею. Что требуется для того, чтобы эффективно использовать собственную интуицию? Вот несколько советов:

- Смотрите в суть проблемы или решения. Не позволяйте массе информации, разнообразным возможностям, бесконечным рассуждениям и чужим мнениям сбить вас с толку и сделать нерешительным.
- Отбросьте лишнее — бесконечный список за и против — и сфокусируйтесь на ключевом вопросе. Работая над какой-то проблемой, спросите себя: «В чем ее суть? Если не вдаваться в детали, что же тут самое важное?» Не теряйте времени на размышления обо всех свойствах и сложностях проблемы. Постарайтесь быстро добраться до сути.
- Иногда может быть полезным определить основной вопрос и просто спросить себя о том, что говорит ваша интуиция — да или нет.

Со временем вы научитесь слышать свою интуицию. Это совершенно особенное ощущение: вы просто *знаете*, что это правильно. Для выработки такого «чувства» стоит понаблюдать за собственными реакциями каждый раз, когда вы принимаете какое-то важное решение.

Например, если вы слишком увлеклись сопоставлением всех за и против, выберите какую-то одну сторону и наблюдайте за своей реакцией. Если почувствуете облегчение, значит, решение, скорее всего, верное. Если по-прежнему чувствуете напряжение, то велика вероятность того, что выбор ваш неверен. Можно также попробовать принять решение и, никому о нем не сообщая, подождать сутки. Это позволит понять, каковы ваши внутренние ощущения в отношении сделанного выбора.

Не забудьте о влиянии страха на интуицию. Страх порождает самообман. Иногда вызванное страхом решение может показаться основанным на интуиции. Если вами движет страх, вы можете побояться решиться сделать то, что в глубине души ощущаете как верный выбор. Основанное на страхе решение можно принять за интуитивное из-за чувства облегчения, которое наступает после того, как вы усмирили страх. (Однако такое ненастоящее облегчение не длится долго, и вскоре внутреннее беспокойство вернется.)

Если вы говорите: «Мне кажется, я принимаю верное решение, но боюсь, что...», значит, вы, скорее всего, принимаете решение, противоречащее внутренним ощущениям. Чтобы эффективно использовать интуицию, нужно решиться делать то, что кажется правильным, несмотря на риск.

Широко известен пример из жизни Гарри Трумэна, одного из наиболее решительных президентов Соединенных Штатов, который руководствовался интуицией, принимая, например, непопулярное решение уволить генерала Макартура в 1951 году. Риск был огромным и был связан не только с политической карьерой Трумэна, но и со стремительно зреющим военным конфликтом в Корее. Трумэн тем не менее уволил Макартура. Спустя годы Трумэн вспоминал об этом:

Из всей этой истории с Макартуром я вынес такой урок: если *нутро* подсказывает вам, что что-то нужно сделать, то чем раньше вы это сделаете, тем лучше для всех.

Часто плохое решение лучше, чем его отсутствие

Как бы умны вы ни были, невозможно всегда быть абсолютно правым во всех своих решениях. Время от времени вы неизбежно принимаете неоптимальные решения — такова жизнь. Если, прежде чем сделать выбор, дожидаться ощущения абсолютной уверенности, можно погрязнуть в нерешительности.

Да, можно *ощущать* себя комфортно, не принимая никакого решения, потому что это не влечет немедленного риска. Но, когда небольшая компания стоит перед необходимостью двигаться вперед, уклонение от принятия решения — верный путь к катастрофе. Если назрела острая необходимость, *принимайте решение, не откладывая, и двигайтесь дальше.*

Иногда нерешительность хуже, чем неверное решение. Сталкиваясь с проблемой, переходите в нападение, не дожидаясь, когда вы окажетесь

загнанным в угол и ваши руки будут связаны. Пусть вы примете не самое лучшее решение — ситуация может повториться, и вам представится шанс найти лучший выход.

К сожалению, большинство из нас боятся оказаться неправыми, поэтому принятие неверного решения нас пугает. Многие боятся показаться смешными или оказаться виновными в чем-либо, боятся критики или насмешек. Иными словами, *психологические* последствия ошибки могут быть более неприятными, чем *практические*. Иногда уклонение от принятия решения связано с боязнью совершить ошибку.

Нужно научиться принимать тот факт, что все мы совершаем ошибки — много ошибок — и учимся на ошибках. На самом деле ошибки — бесценный источник силы: совершая ошибку, мы идем тем же путем, что и спортсмен, накачивающий мышцы. Задумайтесь на минуту: как спортсмен становится сильнее? Ставя планку все выше — туда, куда, кажется, не допрыгнуть никогда. Например, вы подтягиваетесь три раза, четвертый вам уже не по силам. Постепенно тело привыкает — и вот вы уже легко делаете четыре подтягивания, и только пятое кажется невозможным. В следующий раз получится и пятое, а для шестого нужно будет еще тренироваться и т. д.

Процесс принятия решений, некоторые из которых оказываются «провалами», и то, как мы учимся на ошибках, и есть «тренировка мышц». Тот, кто никогда не ошибается, так и останется способным подтянуться только три раза.

Гордитесь тем, что время от времени вы ошибаетесь. Это свидетельствует о том, что вы не из пугливых, которые так боятся совершить ошибку, что предпочитают *не делать* ничего стоящего. Как сказал Пол Гэлвин, основатель Motorola: «Не бойтесь ошибок. Мудрость часто рождается из ошибок».

Будьте решительны, но не упорствуйте излишне

Быть решительным *не* значит упорствовать и жертвовать гибкостью. Да, вы должны принять решение и быть верным избранному курсу. Но вы также должны уметь меняться и приспосабливаться к новой информации и новым обстоятельствам. Если требуется изменить решение, сделайте это. Гораздо лучше при необходимости изменить решение, чем держаться до последнего за неверное решение или вовсе ни на что не решиться. В долгосрочном плане разумнее быть правым, чем упрямым.

Групповое принятие решений

Насколько другие должны быть вовлечены в процесс принятия решения? В книге «Управление во имя совершенства» (*Managing for Excellence*) Дэвид Брэдфорд и Аллен Коэн отмечают, что существует масса разнообразных

стилей принятия решений. Лидер может полностью *делегировать принятие решений*, оставляя последнее слово за другими: «Решайте сами».

Другой подход предполагает *достижение консенсуса*, когда решение является результатом работы группы под контролем руководителя. Лидер не навязывает решение, а пытается найти вариант, который поддержала бы вся группа. В данном случае мастерство лидера в том, чтобы задавать правильные вопросы, наблюдать, давать дополнительную информацию и стимулировать процесс принятия решения. При принятии решения на основе консенсуса эффективный руководитель, подводя группу к окончательному решению, следит за временем: нельзя прекращать процесс слишком рано, но и затягивать обсуждение тоже не стоит.

Консенсус не означает единодушия. Многие управленцы понимают консенсус как синоним стопроцентного общего согласия. Консенсус не предполагает, что каждый участник обсуждения должен поддержать выбранное решение, — требуется лишь согласие большинства. Это означает, как правило, что гораздо больше, чем 51%, участников поддерживают решение, но все-таки абсолютное единогласие достигается редко. Общее согласие нередко основывается даже не на проценте голосов в поддержку, а на простом ощущении. При достижении консенсуса те, кто не согласен с принятым решением, должны либо принять решение большинства, либо «покинуть корабль».

Еще один тип групповых решений — *участие в процессе принятия решения*, когда лидер просит группу высказывать идеи и предложения, оценивать альтернативы и возможные решения. Однако, в отличие от метода достижения консенсуса, при таком подходе окончательный выбор делает лидер, а не группа. (Глубокий анализ подобного подхода приведен в книге Роберта Кеннеди «Тринадцать дней» (*Thirteen Days*), где детально описываются события Карибского кризиса.)

Преимущества такого подхода к принятию решений, при котором участники группы лишь высказывают свои мнения, в том, что рассматривается множество точек зрения, ведется живая дискуссия, но все-таки остается возможность для быстрого принятия окончательного решения. После детальной проработки всех аспектов лидер оставляет за собой право сказать: «Вот как мы будем действовать».

Встречается и абсолютно *автократический подход* к принятию решений. В этом случае лидер только получает информацию (но не предложения и не решения) от сотрудников. Лидер не привлекает подчиненных к выработке или обсуждению вариантов решения, сосредоточив весь процесс принятия решения в своих руках.

Какой стиль принятия решений наиболее эффективен для успеха и благополучия компании в долгосрочной перспективе? Здесь нет однозначного ответа, но мы готовы поделиться некоторыми соображениями на этот счет.

В общем, самые эффективные лидеры имеют тенденцию привлекать подчиненных к принятию решений. Лучшие решения принимаются, когда со-

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru